



PODER JUDICIAL
DEL ESTADO DE MÉXICO

Escuela Judicial del Estado de México

Centro de Investigaciones Judiciales

INVESTIGACIÓN 2022

«MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
JUDICIAL, PARA LA RATIFICACIÓN DE
JUZGADORES Y JUZGADORAS»

QUE PRESENTA

Dra. Claudia González Jiménez
Profesora-Investigadora de Tiempo Completo

30 de Noviembre del año 2022

INDICE	Página
INTRODUCCIÓN	I-V
APARTADO I “LA NECESARIA EVALUACIÓN JUDICIAL”	
1.1. La evaluación de los sistemas de justicia	6
1.2. La exigencia legal de la evaluación	9
1.3. Evaluación del Desempeño. Factor estratégico para el desarrollo institucional y profesional	41
APARTADO II “MODELOS EXITOSOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL. LAS ESPERIENCIAS INTERNACIONALES”	
2.1. Las condiciones internacionales para la evaluación del desempeño en el ámbito judicial	43
2.2. El modelo Finlandés. Calidad del Tribunal de Apelación de Rovaniemi	48
2.3. Estados Unidos y el CourTools	49
2.4. Costa Rica y su Guía de Evaluación del Desempeño	51
2.5. Evaluación de Medición del Desempeño Peruano	55
APARTADO III “DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN”	
3.1. Diagnóstico	62
3.2. Construcción de la muestra	64
3.3. Material y métodos	65
3.4. Construcción del instrumento y variables del estudio	66
3.5. Dimensión normativa	84
3.6. Matriz de Categorías de Carrera Judicial en México	85
APARTADO IV “HACIA UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL, PARA LA RATIFICACIÓN DE JUZGADORES Y JUZGADORAS”	
4.1. La idoneidad del perfil de los juzgadores en toda evaluación	106
4.2. El Proyecto Alfa Tuning	109

4.3. Evaluación de Conocimientos Generales y de Conocimiento por Perfil Específico	112
CONCLUSIONES	119
FUENTES DE CONSULTA	121
ANEXOS	

Introducción

Esta investigación llega en un momento muy oportuno, desde hace algunos años los poderes judiciales alrededor del mundo, han sido objeto de múltiples cuestionamientos relacionados con su integridad, tales señalamientos, ponen en riesgo la independencia judicial; y han encontrado un terreno fértil en cierto sector de la población, lo cual se visibiliza, ya que más del 43% de los mexicanos confían poco o nada en sus jueces, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública del año 2020 y en el año 2021, emitida por INEGI; los datos siguen siendo nada alentadores, es decir, la desconfianza en los jueces era de 44.9%, y la percepción como corruptos fue del 68.4%. Así que, el reto de fortalecer la Carrera Judicial no es minúsculo.

Mientras que por muchos siglos los poderes judiciales eran instituciones dependientes, de una forma u otra, del poder político, y sus funciones se limitaban a impartir una justicia parcial que protegía los intereses del monarca o de las oligarquías gobernantes; las ideas revolucionarias de fines del siglo XVIII, aunadas a la evolución de las cortes inglesas, transformaron radicalmente esta situación en dos vertientes.

En primer lugar, en la Francia-revolucionaria, siguiendo la Tesis de la División del Poder, se replanteó la existencia de los juzgados para que éstos fueran un poder público diferente e independiente de los poderes políticos.

Una segunda vertiente, prácticamente simultánea y con influencias ideológicas recíprocas, tuvo que ver con la fundación de los Estados Unidos de Norteamérica. A los pocos años de su fundación, se consolidó el papel del poder judicial federal con facultades amplias de control constitucional a través del *judicial review*, a partir del afamado caso de *Marbury versus Madison*.

Lo importante es destacar que, con diferencias importantes entre las dos tradiciones relacionadas con el establecimiento y desarrollo de los principios

de legalidad y del *rule of law*, los poderes judiciales se transformaron en instituciones independientes que buscaban impartir justicia a partir de: los principios abstractos; situaciones establecidas en la ley escrita o codificada o bien a través del seguimiento de resoluciones similares de otros jueces, con cierto margen de discrecionalidad para adaptar la decisión a las condiciones particulares de cada caso.

Como afirmó el filósofo y jurista americano, más importante de los tiempos modernos; profesor de la Universidad de Harvard, Frederick Schauer (2014), los procedimientos de las cortes difieren de aquéllos de las legislaturas, agencias administrativas, funcionarios ejecutivos, militares o corporaciones privadas. Y es que los actores jurídicos han sido entrenados para pensar y razonar, en escenarios y contextos particulares, que permiten establecer claras disparidades sociológicas, procedimentales y metodológicas, y también desde una perspectiva exclusivamente informativa.

Así que, la consolidación de la independencia judicial pasa entonces por la recuperación de la confianza ciudadana en los poderes judiciales y su personal. Y ello se traduce en el momento de la reconstrucción e innovación de los poderes judiciales.

La presente investigación en su versión protocolo, se intitulaba “El Fortalecimiento de la Carrera Judicial en México. Hallazgos puntualizados desde lo local” al identificarse cuatro escenarios de investigación, para ofrecer elementos de mejoría y consolidación de la carrera judicial en el país.

Luego entonces, las diversas problemáticas a investigar, por tratarse de un asunto multifactorial (ya que hablar de carrera judicial es abordar un sistema integrado por diversos procesos de naturaleza compleja) se distinguieron de la siguiente forma:

Primer escenario de investigación.- Hacia una propuesta de Regionalización de Categorías o Cargos Judiciales.

Segundo.- Involucrar la Participación Ciudadana para legitimar los procesos de selección, promoción, ratificación o remoción de los servidores públicos del Poder Judicial; conforme a los criterios de los nuevos Estados Democráticos y de Derecho.

Tercero.- Implementar el Sistema Permanente de Evaluación del Desempeño, para dar cumplimiento a estándares internacionales y

Cuarto.- Determinar los Mecanismos para Evaluar la Integridad de los Funcionarios Judiciales.

Con el desarrollo del protocolo de investigación, de manera natural como toda investigación fue descartándose las posibilidades de su análisis y/o resolución; y dando prioridad a aquella opción que incidiera en beneficio del Poder Judicial del Estado de México.

Así que, el planteamiento del problema que rigió fue: ¿Cómo lograr consolidar y legitimar los procesos de selección, promoción, ratificación y remoción de los impartidores de justicia a través del principio democrático del país?; su hipótesis: Implementar el Sistema Permanente de Evaluación del Desempeño Judicial, por lo tanto con la información consultada y obtenida *in situ*, se re orienta la Investigación y queda denominada como: “Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial, para la ratificación de juzgadores y juzgadas”.

Una vez planteada la problemática a la luz de la segunda línea de investigación establecida por el Centro de Investigaciones Judiciales, identificada como: Jueces y democracia en el Estado Constitucional de Derecho; numeral 2.2. El Perfil del Juez bajo el imperio de los derechos humanos.

A posteriori, en el cumplimiento de avances del cronograma; se procedió a diseñar una metodología mixta, que buscó combinar elementos teóricos con elementos de análisis empírico; técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo para contar con una visión lo más completa posible del estado de las cosas en

este rubro; con el propósito de fortalecer el desempeño judicial a través de un modelo específico de su respectiva evaluación.

En lo pertinente a la mejora de los recursos humanos, el autor y ex viceministro peruano Juan F. Jiménez Mayor, sostiene que, en la carrera judicial aún falta mucho por recorrer, debido a que los mecanismos de evaluación del desempeño si bien constituyen herramientas eficaces para alcanzar resultados, ello no constituye un fenómeno global en Latinoamérica, encontrándose solo algunos ejemplos de experiencias exitosas y que son abordados en el presente escrito.

Además, Jiménez Mayor (2017), menciona que la importancia de adoptar estándares de evaluación resulta pertinente aplicar en nuestros países toda vez que: “La evaluación del desempeño busca la vinculación de la persona al cargo, integrando y configurando las obligaciones del empleo con las expectativas que tiene el trabajador sobre sí mismo, persiguiendo comprobar las fortalezas y debilidades, constituyendo una poderosa herramienta para estructurar programas de entrenamiento o capacitación. Es una gran base informativa para priorizar los recursos y fomentar las promociones e incentivos por el buen desempeño”.

En nuestro país, la función de seleccionar y promover a los funcionarios judiciales recae en los consejos de la judicatura. Tanto a nivel federal como local, estos órganos de gobierno judicial han creado un sistema de organización, administración y profesionalización de recursos humanos conocido como carrera judicial, el cual tiene como objetivo asegurar que la labor judicial se desarrolle de manera independiente y eficiente. A nivel institucional, la carrera judicial brinda legitimidad a los poderes judiciales y contribuye a su eficiencia, al asegurar que los funcionarios judiciales cuenten con perfiles idóneos para el desempeño del cargo, dado que son seleccionados con base en el mérito, mediante procesos rigurosos, transparentes y objetivos. A nivel individual, ofrece a los funcionarios seguridad laboral y movilidad, pues descansa en la idea de que existe la posibilidad de escalar puestos para llegar a lo más alto. A nivel social,

garantiza el derecho de acceso a la justicia debido a que permite a la población contar con juzgadores independientes.

Ahora bien, el presente estudio queda abordado en cuatro apartados, los cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

Apartado primero “La Necesaria Evaluación Judicial” se explica a través del bagaje normativo internacional y nacional la evaluación de los sistemas de justicia; la exigencia legal de la evaluación y lo relativo a la evaluación del desempeño, como factor estratégico para el desarrollo institucional.

El segundo apartado “Modelos exitosos de evaluación del desempeño judicial. Las experiencias internacionales” ilustra las condiciones que permiten su aplicación y contiene el recorrido de los modelos más cercanos al contexto local para ser desarrollados e inspirarnos en sus prácticas; como lo son el modelo finlandés; el *Courtools*; la Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica y la evaluación de medición del desempeño peruano.

La tercera sección “Diseño de la Investigación”, contiene los datos del diagnóstico; la construcción de la muestra; el material y los métodos; la construcción del instrumento y variables del estudio; la dimensión normativa y la matriz de categorías de carrera judicial en México.

El último rubro; alberga la propuesta de la problemática, génesis de la presente investigación; abordada desde las temáticas de: la idoneidad del perfil de los juzgadores en toda evaluación; el proyecto Alfa Tuning y la evaluación de conocimientos generales y de perfil específico; para ser considerados en la conformación del Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial de las y los jueces, en el proceso de ratificación de la carrera judicial.



PODER JUDICIAL
DEL ESTADO DE MÉXICO

Apartado I

La Necesaria Evaluación Judicial



I. La Necesaria Evaluación Judicial

Por varias razones, no solamente en México, sino también en todo el mundo, el Poder Judicial y su evaluación es un aspecto desconocido, hasta cierto punto incomprendido y alejado de los ciudadanos.

Se trata de un poder crucial para la democracia y la vida en sociedad ya que, cada determinación que se toma detrás de sus puertas tiene un potencial impacto en nuestros derechos y calidad de vida.

La administración de justicia es multifactorial y un elemento que resulta crucial y a la vez todo un reto; es el proceso de selección de los funcionarios judiciales, su profesionalización y su permanencia en el servicio.

Cabe señalar que, los procesos de selección y promoción de funcionarios judiciales están directamente vinculados con el principio de independencia, el cual es esencial para que la justicia se imparta de manera imparcial y con calidad, y con ello se garantice la separación de poderes y se fortalezca así el estado de Derecho.

En nuestro país, la función de seleccionar y promover a los funcionarios judiciales recae en los Consejos de la Judicatura. Tanto a nivel federal como local, estos órganos de gobierno judicial han creado un sistema de organización, administración y profesionalización de recursos humanos conocido como Carrera Judicial, el cual tiene como objetivo asegurar que la labor judicial se desarrolle de manera independiente y eficiente.

Al respecto, de manera concreta, la Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación, proporciona la definición y finalidad de la Carrera Judicial en México; en el Título Segundo denominado Carrera Judicial, Capítulo Primero de la Finalidad de la Carrera Judicial, en sus artículos cuarto y quinto, dispone lo siguiente:

Artículo 4. La Carrera Judicial constituye un sistema institucional encargado de regular los procesos de ingreso, formación, promoción, evaluación del desempeño, permanencia y separación de las personas servidoras públicas de carácter jurisdiccional del Poder Judicial de la Federación, basado en el mérito y la igualdad real de oportunidades.

Artículo 5. La Carrera Judicial tiene como finalidad: I. Garantizar la independencia, imparcialidad, idoneidad, estabilidad, profesionalización y especialización de las personas servidoras públicas que forman parte de ella;

- II. Propiciar la permanencia y superación de sus integrantes, con base en expectativas de desarrollo personal mediante una carrera como personas servidoras públicas en el Poder Judicial de la Federación;
- III. Desarrollar un sentido de identidad y pertenencia hacia el Poder Judicial de la Federación;
- IV. Contribuir a la excelencia y eficacia de la impartición de justicia;
- V. Garantizar la legitimidad de los órganos jurisdiccionales que integran el Poder Judicial de la Federación, y
- VI. Vincular el cumplimiento de los objetivos institucionales con el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional de las personas servidoras públicas que forman parte de ella.

De lo anterior, cabe destacar que, se menciona a la Carrera Judicial como un sistema que lo conforman diversos procesos, entre los cuales se encuentra la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas de carácter jurisdiccional, basado en el mérito; esto último denominado meritocracia a lo largo del presente documento.

A nivel institucional, la carrera judicial brinda legitimidad a los poderes judiciales y contribuye a su eficiencia, al asegurar que sus funcionarios cuenten con perfiles idóneos para el desempeño del cargo, dado que son seleccionados con base en el mérito, mediante procesos rigurosos, transparentes y objetivos.

A nivel individual, ofrece a los funcionarios seguridad laboral y movilidad, toda vez que, descansa en la idea de que existe la posibilidad de escalar puestos para llegar a lo más alto.

Y a nivel social, garantiza el derecho de acceso a la justicia debido a que permite a la población contar con juzgadores independientes y acerca de esa independencia, diversas disposiciones internacionales señalan que:

Independencia institucional: vale decir, independencia en los asuntos administrativos que guardan relación directa con el ejercicio de sus funciones judiciales. Ninguna fuerza externa debe estar en condiciones de interferir en materias que corresponden directa e inmediatamente a la función decisoria, como por ejemplo, la asignación de jueces, las audiencias y las listas del tribunal.

Aunque necesariamente deban existir algunas relaciones institucionales entre la judicatura y el ejecutivo, esas relaciones no deben interferir en la libertad de la judicatura para resolver las controversias individuales y sustentar la ley y los valores de la constitución.

Durante la realización de este proyecto se identificó la gran relevancia y el impacto positivo de la carrera judicial en la profesionalización de los funcionarios judiciales, aunque también la necesidad de contar con el diseño, implementación y evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de juzgadores en el Estado de México, así como fortalecer otros rubros de los procesos de la carrera judicial.

Así, además de identificar los aciertos, áreas de oportunidad y buenas prácticas, este documento se configura principalmente como una herramienta para consolidar la carrera judicial; en una necesidad muy concreta para el Estado de México.

La presente investigación identifica como fortalece que, los procesos de selección y promoción incluyen mecanismos para valorar la integridad de los funcionarios; a través de evaluaciones de la ética e integridad de la persona aspirante; además

los cursos denominados de formación en la normatividad anterior y en la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial de la entidad, en su artículo 181 se habla de cursos de inducción; considerándose como requisito para presentar concurso de oposición; ahora bien, dichos cursos se han diseñado equilibradamente, ya que se enfocan a la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, basadas en el modelo de competencias; respondiendo a las exigencias internacionales.

Para que la carrera judicial pueda ser mejorada es indispensable aplicarle evaluaciones periódicas, a fin de conocer si los procesos se están ejecutando de manera adecuada o si efectivamente las áreas comparten información entre sí. También se requiere contar con indicadores que permitan apreciar sus resultados.

Para lograrlo, se debe diseñar una estrategia que contenga instrumentos de evaluación, de manera que el propio Poder Judicial pueda elaborar diagnósticos actualizados de su sistema de carrera judicial para tomar decisiones que beneficien a la instrucción, a su personal y a la sociedad en general. (México Evalúa, 2021:18)

El diseño, la organización y la operación de la política de carrera judicial son algunos de los aspectos que deben evaluarse para revisar que todos sus procesos tengan los cimientos adecuados y que vayan evolucionando conforme se va modificando la normatividad y las exigencias hacia los poderes judiciales.

Para ello la reformada Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación en su Sección Tercera denominada de la Evaluación del Desempeño estipula:

Artículo 34. Definición. La evaluación del desempeño implica el establecimiento de métodos para valorar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual y, en su caso, colectiva, de las funciones y objetivos asignados a las y los miembros de la Carrera Judicial, contribuyendo a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia.

Artículo 35. Fines. A través de la evaluación del desempeño se podrá apreciar el rendimiento de cada servidor público o servidora pública de la Carrera Judicial evaluado y evaluada dentro del marco de su categoría y actividades concretas, así como detectar las necesidades de capacitación o recomendar la incorporación de mejores prácticas para optimizar la impartición de justicia.

Artículo 36. Evaluación del desempeño. En Consejo, a través de acuerdos generales, establecerá los criterios y mecanismos de evaluación de la eficacia y eficiencia del ejercicio de las funciones jurisdiccionales, en función de cada categoría de la Carrera Judicial, determinando a su vez los alcances y efectos de los resultados de la evaluación. De igual forma, establecerá el periodo de aplicación, los sujetos a evaluar, así como las instancias y órganos encargados de la evaluación y el seguimiento de los resultados.

Artículo 37. Resultados. Los resultados de la evaluación serán la base para la obtención de estímulos y reconocimientos, así como para la toma de decisiones en materia de permanencia y, en su caso, separación de la Carrera Judicial.

Lo anterior establece el marco de acción para replicarse en los diferentes Poderes Judiciales locales y nuestro poder judicial ha arropado positivamente diferentes evaluaciones del desempeño; sin embargo, una necesidad que aún no ha sido considerada es la evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de juzgadores.

En cuanto al contexto internacional, en los últimos 30 años, se ha aplicado un número cada vez mayor de políticas para evaluar el desempeño de los tribunales desde el punto de vista de la administración. La evaluación de ese desempeño, que tiene en cuenta valores como la eficiencia, la productividad, la puntualidad, e indicadores como los costos por causa y el tiempo transcurrido hasta la terminación del proceso, y los sistemas de apoyo de la gestión por objetivos, ha ido ganando cada vez más popularidad. (UNODC, 2021:115)

Los sistemas de justicia son una mezcla de operaciones judiciales y administrativas, la evaluación del desempeño debe realizarse no solo mediante métodos jurídicos y de gestión, sino también mediante la creación de canales para escuchar a los usuarios de los tribunales y, de manera más general, las expectativas de la población. (UNODC, 2021:115)

El desempeño se suele interpretar como la diferencia entre un objetivo (o una norma) y el resultado alcanzado efectivamente por una persona (juez, secretario, administrador del tribunal), una organización (un tribunal) o por el sistema de justicia en su conjunto. (UNODC, 2021:115)

La ONU a través de su oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito señala que, los sistemas de evaluación del desempeño, la inspección y la auditoría pueden producir efectos en la independencia del poder judicial. (UNODC, 2021:116)

Ahora bien, ¿por qué debería interesar el tema de la evaluación en el desempeño jurisdiccional?

En cuanto al Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2025 del Poder Judicial del Estado de México incorpora ideales, estrategias, líneas y acciones específicas para los procesos de capacitación y evaluación, destacando en particular la intención de implementar una visitaduría, **un sistema de evaluación del desempeño** [énfasis personal] y estudios de percepción de calidad. También subraya la relación de la capacitación con la selección, promoción y hasta **ratificación**, pues identifica que en estos procesos deberán evaluarse los méritos, experiencias, conocimientos y habilidades personales. (México Evalúa, 2021:16)

Así que, la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México en su artículo 182 dispone la existencia de la Coordinación General de Evaluación, concebida como el área que elabora los criterios y aplica los procesos de evaluación para la totalidad de los servidores públicos.

El hecho de que no se consolide una política integral de carrera judicial en la que se incluyan y articulen todos los procesos de la misma (selección, promoción, adscripción, capacitación, evaluación y permanencia) repercute en la planeación institucional, ya que, no sólo excluye de la programación algunos procesos, sino también colaboraciones entre áreas con utilidad definida.

1.1. La Evaluación de los Sistemas de Justicia

La evaluación puede verse como una actividad que “conlleva la valoración sistemática del diseño, implementación y resultados de una intervención.” (Cfr.Hernández,2007:14)

Durante las últimas décadas, ha recibido importante atención en el campo de las ciencias sociales, el desarrollo de metodologías y herramientas para valorar múltiples dimensiones de programas y políticas. Sin embargo, materias como la justicia han sido poco exploradas en términos de cómo la evaluación puede contribuir a mejorar estos procesos.

Lo que parece necesario subrayar es que, por una parte, existe una percepción generalizada en el país de que el funcionamiento del sistema de justicia es deficiente; sin embargo, se requiere evidencia más específica sobre qué aspectos funcionan o no y qué ajustes se requieren. De lo contrario, podría correrse el riesgo de implementar cambios cuyo efecto no es claro y sobre los cuales tampoco exista evidencia de su efectividad.

Ante la potencial reforma al sistema de impartición de justicia, desde el año 2008; pasando por la reforma del año 2011 en materia de derechos humanos y transitando por la reforma a la Ley Federal de Carrera Judicial del año 2021; se hace necesario tener los instrumentos de monitoreo y evaluación que acompañen su implementación. (IBD, 2020:01)

Para autores como Robert Picciotto (2005), quien se desempeñó durante una década como Director General de Evaluación del Banco Mundial; la evaluación está orientada a generar evidencia a través de métodos válidos y justos sobre una política o un programa. (Cfr.Hernández,2007:14)

Así existen distintos propósitos de la evaluación que determinan la utilidad de esta actividad dentro de la esfera de lo público. En concordancia con esto, Gris Legorreta (Cfr.Hernández,2007:61) identifica cuatro propósitos principales:

- Como una herramienta dirigida a identificar el valor o mérito de una política;
- Como un mecanismo para obtener información confiable que pueda utilizarse en la toma de decisiones;
- Como un instrumento para observar los efectos de una intervención pública; y

- Como una revisión del logro de las metas planteadas por los programas públicos. (IBD,2020:03)

Por lo tanto, un elemento central de la evaluación consiste en identificar su objetivo y, como consecuencia, el conjunto de criterios que guiarán el análisis. (Guerrero, 1999)

Son precisamente estos criterios los que determinan el enfoque y las características que tendrá una evaluación.

Esto significa que la definición de estos criterios tendrá un efecto en las decisiones que se tomen respecto de la realización de una evaluación. (Vartiainen, 2002)

Existen en la literatura distintas discusiones sobre qué dimensiones de los sistemas de justicia deben guiar su evaluación.

Al respecto el Doctor en Derecho José Juan Toharia Cortés, un divulgador científico español; en el año 2002, enfocó su atención en aspectos como la eficiencia y la legitimidad. En este sentido, el desempeño de quienes están involucrados en el sistema de justicia es medido en función de estos criterios. No obstante, existen otros autores que valoran la justicia en términos de calidad. (IBD, 2020:03)

Desde la sociedad civil, por ejemplo, el énfasis se ha centrado en valorar el acceso efectivo a la justicia. (IBD, 2020:03)

Dependiendo del criterio que se adopte será el enfoque que tendrá la evaluación, pudiendo centrarse en cuatro dimensiones de la justicia: acceso, eficiencia, calidad y legitimidad.

- a) Acceso: El grado de rapidez y diligencia en la tramitación de los asuntos, es decir, su eficacia y
- b) Eficiencia: La medición de la eficiencia dentro del ámbito de un sistema de justicia puede conceptualizarse a partir de distintas variables. Por

ejemplo, esta dimensión puede medirse a partir de dos criterios principales:

El grado de efectividad real, a efectos prácticos, de la sentencia emitida, es decir, del grado en que las decisiones judiciales logran ser adecuada y puntualmente ejecutadas. (Cfr. IBD, 2020:03)

La eficiencia, para García-Rubio y Rosales-López, puede verse desde una perspectiva del bien que produce el sistema de justicia. Desde esta óptica, los factores involucrados en este proceso tales como el personal involucrado, su nivel de profesionalización, la distribución de las tareas, entre otros, tienen un efecto en la eficiencia que se observará.

1.2. La exigencia legal de la evaluación

De acuerdo con una revisión normativa, realizada hasta el mes de septiembre del año en curso, en el panorama nacional, Querétaro y el Estado de México son los únicos que han emitido regulación entre temas de la Carrera Judicial, capacitación y evaluación; para el caso de Querétaro en el año 2018 reformó su Reglamento de Carrera Judicial y el Estado de México cuenta con reglamentación relacionada con los procesos de evaluación y de los exámenes o concursos de oposición; como lo son: la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, publicada el seis de octubre del presente año, de manera concreta en el: Título Décimo Segundo, capítulo primero y segundo, abarcando los artículos del 171 al 182; el Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de México; Título Segundo “De los Programas”; Capítulo II del Programa de Formación y Capacitación Judicial, Sección Primera denominado Subprograma de Carrera Judicial, artículos 35 y 36; así como el Título Sexto de los cursos de formación y concursos de oposición, Capítulo Primero de los Cursos de Formación.

El resto de los poderes judiciales locales, aún no cuentan con una ley dedicada exclusivamente a regular la carrera judicial y mucho menos con un área específica de llevar acabo evaluaciones de desempeño laboral ni judicial; iniciando con la

desventaja de que a lo largo de la república mexicana, muchos poderes judiciales locales carecen de Escuela Judicial en la que destinarían tan relevantes actividades de formación y evaluación de sus servidores públicos.

A continuación se comparte un cuadro resumen que sintetiza que entes o áreas son las encargadas de la Carrera Judicial, quedando evidenciado que, no hay homologación de dichos órganos, a pesar de lo que estipula la Ley de Carrera Judicial Federal, reformada en el año 2021; lo cual plantea un escenario complejo de homologar con miras a fortalecer la carrera judicial a nivel nacional.

ESTADO DE AGUASCALIENTES

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
<p>ARTÍCULO 98.- El Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado tendrá las siguientes funciones: I.- La actualización profesional de los miembros del Poder Judicial del Estado, mediante clínicas procesales; II.- La capacitación de los aspirantes a ingresar al Poder Judicial del Estado; y III.- Las demás que le confieran las Leyes y Reglamentos.</p> <p>Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes es un órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Estatal, el cual tiene entre sus funciones la formación, actualización y especialización de las y los integrantes del Poder Judicial del Estado, al ser la educación un elemento indispensables de la carrera judicial, la cual, conforme a lo consagrado por el artículo 100 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se rige por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia.</p> <p>Respecto a la estructura del Instituto de Capacitación, se conforma por la Dirección, cuatro Coordinaciones, Pedagógica, Jurídica, de Capacitación y Editorial, y personal administrativo. Tiene a su cargo la realización de los programas de capacitación dirigidos al personal judicial, así como a las y los</p>	<p>Artículo 98 de la Ley Orgánica del Estado de Aguascalientes. (Adicionado, P.O. 2 de Abril de 1995). Publicado el 9 de marzo de 2020.</p>

integrantes de Barras y Asociaciones de Abogadas/os e interesadas/os en el campo jurídico; la realización de Clínicas Procesales que conducen las y los Magistrados de las Salas Civil y Penal del H. Supremo Tribunal de Justicia, con la participación de las y los Jueces, para la unificación de criterios en materia civil, mercantil, familiar y penal, incluidas las materias de ejecución y justicia para adolescentes. Asimismo, tiene a su cargo la elaboración de publicaciones que contribuyan a la difusión de la cultura jurídica, y de material de actualidad, que resulte de interés para las y los operadores del derecho.

A través del Instituto de Capacitación, se facilita el acceso de las y los funcionarios judiciales a cursos, pláticas, conferencias, y cualquier evento que tienda a la actualización, capacitación y profesionalización, al ser un derecho y una obligación, el adquirir los saberes y técnicas que favorezcan el mejor cumplimiento de sus funciones, para brindar a la población un adecuado servicio de administración de justicia.

Dentro de nuestra normatividad, se encuentra el Acuerdo General que Establece los Criterios Mínimos de Capacitación para el Personal de Carrera Judicial de Poder Judicial del Estado de Aguascalientes

MISIÓN

Formar, capacitar y actualizar permanentemente a las y los integrantes del Poder Judicial del Estado, así como a quienes aspiran a ser parte de éste y seguir la carrera judicial; favoreciendo el desarrollo de competencias, mediante la realización de programas académicos de excelencia, en materia jurídica y de desarrollo humano, para lograr la profesionalización integral de la función jurisdiccional y administrativa, contribuyendo además a la difusión de la cultura jurídica.

VISIÓN

Ser una institución con un cuerpo académico y administrativo de primer nivel, que brinde educación judicial oportuna y de calidad,

basada en principios éticos, que contribuya al desarrollo del potencial de las y los servidores/as públicos/as judicial, a la mejora continua del servicio de administración de justicia y al fortalecimiento del Poder Judicial del Estado.

ESTADO DE BAJA CALIFORNIA NORTE

INSTITUTO DE LA JUDICATURA	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 176.- El Instituto de la Judicatura es la unidad administrativa del Consejo de la Judicatura del Estado en materia de investigación, formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a pertenecer a éste. El funcionamiento y atribuciones del Instituto de la Judicatura se regirán por las normas que determine el Consejo de la Judicatura del Estado en el reglamento respectivo. El Instituto de la Judicatura podrá coordinarse con las universidades tanto locales como del país para que éstas lo auxilien en la realización de las tareas señaladas en el párrafo anterior.</p> <p>Artículo 177.- El Instituto de la Judicatura contará con un director y el personal necesario para el desempeño de la función.</p>	<p>Artículo 176 y 177 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de baja California Norte.</p>

ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 100.- El Poder Judicial tendrá un Instituto de Estudios Judiciales cuyo titular será un director, quien deberá reunir los mismos requisitos que establece el artículo 33 de esta ley; con excepción de lo señalado en la fracción II, ya que deberá acreditar, cuando menos, cinco años de ejercicio profesional. Contará con el personal docente, técnico-administrativo que determine el presupuesto.</p> <p>Artículo 101.- Las funciones del Instituto serán las de capacitar, actualizar y especializar al personal que deba de prestar sus servicios en el Poder Judicial, mejorar las aptitudes del que esté laborando y especializar a los Servidores Públicos que desean ocupar puestos superiores</p>	<p>Artículo 100, 101,102 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur Última Reforma 20-Oct-2014 Boletín Oficial Numero 48</p>

<p>en las distintas ramas de la Administración de Justicia, así como la de apoyar la investigación jurídica</p> <p>Artículo 102.- Son funciones y responsabilidades del director del Instituto: I.- Formular anualmente para ser sometido a la aprobación del Pleno, el programa de actividades; II.- Cuidar que el programa del Instituto de Estudios Judiciales se elabore con apego a las necesidades del Poder Judicial;</p>	
---	--

ESTADO CAMPECHE

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
<p>ARTÍCULO 147.- La Comisión de Carrera Judicial velará para que el ingreso y promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado se efectúen mediante el sistema de la carrera judicial, que se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p> <p>ARTÍCULO 179.- Para su adecuado funcionamiento, el Consejo de la Judicatura Local contará con los siguientes órganos: a) La Escuela Judicial del Estado de Campeche; b) El Centro de Capacitación y Actualización del Poder Judicial del Estado; c) La Visitaduría Judicial; y d) La Contraloría del Poder Judicial del Estado.</p> <p>CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO</p> <p>ARTÍCULO 187.- El Centro de Capacitación y Actualización del Poder Judicial del Estado, es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Local en materia de investigación científica del derecho, formación, capacitación, actualización y difusión de la cultura jurídica, de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a pertenecer a éste. El funcionamiento y atribuciones del Centro de Capacitación se regirán por esta ley, su propio reglamento y los acuerdos generales del Pleno que le sean aplicables.</p>	<p>Artículo 147, 179 y 187 de la Ley Orgánica del poder judicial del Estado de Campeche Publicado el 10 agosto 2018.</p>

ESTADO CHIAPAS

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 99.- El Instituto de Estudios Judiciales, tiene como objetivo la formación y actualización de los miembros del Poder Judicial y de quienes aspiren a ingresar a éste; así como la investigación metodológica para la realización de proyectos ejecutivos en materia de administración de justicia, encaminados a la conformación de iniciativas de reformas en la materia.</p> <p>Artículo 102.- El Instituto de Estudios Judiciales llevará a cabo cursos continuos de preparación para los exámenes correspondientes a las distintas categorías, que componen la Carrera Judicial, debiendo emitir la convocatoria por lo menos con treinta días naturales de anticipación, misma que deberá ser publicada en el periódico oficial del gobierno del estado y en uno de los diarios de mayor circulación en la entidad, pudiendo hacer su difusión por otros medios de comunicación</p>	<p>Artículos 99, 102 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Chiapas.</p> <p>*Secretaría de Gobierno Dirección de Asuntos Jurídicos Departamento de Gobernación Decreto Número 247</p>

ESTADO DE CHIHUAHUA

INSTITUTO DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN JUDICIAL (INFORAJ)	FUNDAMENTACIÓN
<p>DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN JUDICIAL [Capítulo adicionado mediante Decreto No. 611 Bis-06 II P.O. publicado en el P.O.E. No. 63 del 9 de agosto de 2006]</p> <p>Artículo 145.- El Centro de Formación y Actualización Judicial tiene por objeto la capacitación, formación, actualización y profesionalización de los funcionarios y empleados del Poder Judicial de la Entidad, que dependerá del pleno del Supremo Tribunal de Justicia. [Artículo adicionado mediante Decreto No. 611 Bis-06 II P.O. publicado en el P.O.E. No. 63 del 9 de agosto de 2006]</p>	<p>Artículo 145 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Chihuahua.</p>

I. Diseñar los planes y programas interdisciplinarios de profesionalización, capacitación, especialización y actualización del personal judicial.	
---	--

ESTADO DE COAHUILA DE ZARAGOZA

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 141.- Se crea el Instituto de Especialización Judicial con el propósito de preparar y capacitar al personal del Poder Judicial del Estado y a quienes deseen ingresar a la carrera judicial. (Reformado [N. de E. Adicionado, P.O. 5 DE diciembre de 1997) Cuando se valoren los méritos para acceder a un cargo dentro del Poder Judicial, en condiciones iguales o análogas, se dará preferencia a quién haya cursado y aprobado en el Instituto disciplinas relacionadas con el escalafón o con la materia del cargo que corresponda. A menos que quien no lo haya hecho acredite haber aprobado otras análogas, o cursado un grado académico superior al de Licenciado en Derecho, relacionado con la materia del cargo al que pretende acceder. (REFORMADO, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE 2001)</p> <p>Artículo 142.- La Dirección del Instituto de Especialización Judicial, estará a cargo de la persona que designe Consejo de la Judicatura. (REFORMADO, P.O. 11 DE AGOSTO DE 2017) (REFORMADO, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) El Instituto tendrá un Consejo Académico, integrado por el Presidente del Tribunal Superior de Justicia, quien lo presidirá, un Magistrado de cada Sala del Tribunal, un Magistrado del Tribunal Electoral, un Magistrado del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, el Magistrado del Tribunal de Apelación Especializado en materia de Adolescentes, el Magistrado del Tribunal Distrital del Primer Distrito, un Juez de Primera Instancia de cada materia de la Capital del Estado y un Juez Letrado del Distrito Judicial de Saltillo</p>	<p>Artículos 141, 142 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza. Ultima Reforma publicada en el Periódico oficial 11 de diciembre de 2020 Ley publicada En el Periódico Oficial el martes 11 de diciembre de 1990.</p>

ESTADO DE COLIMA

CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 164.- El Supremo Tribunal de Justicia contará con un Centro de Estudios Judiciales, el cual tendrá como objetivos generales la actualización y superación profesional permanente del personal judicial y la capacitación de quienes aspiren a incorporarse al servicio de la administración de justicia</p> <p>Artículo 165.- El Centro de Estudios Judiciales funcionará como lo determine el reglamento que al efecto expida el Supremo Tribunal de Justicia y contará con el personal docente y administrativo necesario para la ejecución de sus propios programas.</p> <p>LA CARRERA JUDICIAL</p> <p>Artículo 178.- Sistema de Carrera Judicial Corresponde al sistema de carrera judicial, el ingreso, promoción y permanencia de las personas que aspiren a ocupar u ostenten un cargo público en los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial del Estado.</p> <p>Artículo 179. Principios de la Carrera Judicial El sistema de carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, profesionalización, imparcialidad, objetividad, equidad, independencia y antigüedad, y funcionará con base en criterios de igualdad de oportunidades, méritos y capacidades.</p> <p>Artículo 180.- Nombramientos de la Carrera Judicial</p> <p>Los nombramientos de los Jueces y demás categorías de la carrera judicial, serán hechos preferentemente entre aquellas personas que hayan prestado sus servicios con eficiencia y probidad en la Administración de Justicia o que lo merezcan por su honorabilidad, competencia y antecedentes en otras ramas de la profesión jurídica. En todo caso, unos y otros deberán sustentar y aprobar los exámenes de oposición correspondientes.</p>	<p>Artículos 164,165, 178, 179,180 de la Ley Orgánica del Poder Judicial Estado de Colima. Ultima Reforma Decreto 133, P.O. 73. 22 de noviembre 2016.</p>

CIUDAD DE MÉXICO

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 272.- El Instituto de Estudios Judiciales es un órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura que tiene como objetivo coadyuvar con el fortalecimiento del servicio de impartición de justicia del Tribunal Superior de Justicia, mediante la formación de los servidores públicos jurisdiccionales y de apoyo judicial desarrollando las competencias necesarias para llevar a cabo el buen desarrollo de sus atribuciones, así como a través de la implementación de procesos de selección, ratificación y evaluación de los cargos de la Carrera Judicial. El Instituto tendrá una persona Titular de la Dirección General que deberá reunir los requisitos establecidos en el artículo 22 de esta Ley, a excepción de su fracción VI; además, contará con el personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos. Las y los Jueces y Las y los Magistrados que así lo soliciten, se podrán incorporar al cuerpo docente del Instituto. El funcionamiento y atribuciones del Instituto de Estudios Judiciales se regirán por el acuerdo respectivo, que expedirá el Consejo de la Judicatura.</p> <p>Artículo 273. El Instituto contará con un Consejo Académico integrado por cinco miembros: tres que se hayan desempeñado como Juzgadores o Titulares de una Magistratura y los dos restantes serán académicos con experiencia docente 18/05/2018 02:33 p. m. 115 universitaria de cuando menos cinco años en las materias de las cuales conoce el Tribunal Superior de Justicia. El Consejo tendrá a su cargo elaborar los programas de investigación, preparación y capacitación para los alumnos del Instituto, mecanismos de evaluación y rendimiento, que deberá someter a la aprobación del Consejo de la Judicatura.</p>	<p>Artículos 272 y 273 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Ciudad de México. Ley publicada en el Tomo, I al Número 314 de la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el viernes 4 de mayo de 2018.</p>

ESTADO DE DURANGO

UNIVERSIDAD JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 98.- La Universidad Judicial es la institución de estudios superiores especializados del Poder Judicial del Estado de Durango, con autonomía técnica y operativa, cuyas atribuciones se regirán por esta ley, el Reglamento, las normas y los acuerdos que expida el Consejo de la Judicatura. La Universidad Judicial tiene como misión, formar, profesionalizar, capacitar y actualizar a los servidores públicos del Poder Judicial y a quienes aspiran a pertenecer a éste. Su visión es lograr el desarrollo humano y el perfeccionamiento en el campo del derecho y de la impartición de justicia.</p> <p>La Universidad Judicial contará con los siguientes órganos: I. La Rectoría; II. El Consejo Académico; III. La Secretaría Académica; IV. La Secretaría Administrativa; y V. El Instituto de Investigaciones Jurisdiccionales.</p> <p>Artículo 103. La Universidad Judicial contará un centro de información dependiente de la Secretaría Administrativa que tendrá por finalidad, proporcionar el servicio de consulta en los términos del reglamento respectivo; para lo cual, realizará acciones de adquisición, preservación, acopio y difusión de sus acervos bibliográfico, video gráfico, fotográfico y digital.</p>	<p>Artículos 98 y 103 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango.</p> <p>Fecha de última reforma: Dec. 421 P. O. 92 bis del 15 de noviembre de 2020.</p>

Cabe realizar una pausa para identificar que es la única en el país que cuenta con esa nomenclatura, lo cual rompe con el paradigma de Escuela o Instituto que albergan los poderes judiciales en el país; sin embargo resulta un rubro interesante a analizar su naturaleza y logros.

ESTADO DE MÉXICO

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Escuela Judicial del Estado de México</p> <p>Artículo 158.- La Escuela Judicial, es un órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura que tiene por objeto la capacitación,</p>	<p>Artículo 158 y 159 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.</p> <p>Publicada en el periódico oficial Gaceta de</p>

<p>formación, actualización y profesionalización de las y los Servidores Públicos del Poder Judicial, así como la investigación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento de todos aquellos preceptos y actuaciones que conforman la estructura doctrinaria, teórica y práctica de la función jurisdiccional.</p> <p>Artículo 159.- La Escuela Judicial tendrá las siguientes atribuciones:</p> <p>I. Establecer programas específicos de capacitación, formación, actualización y profesionalización de las y los servidores públicos del Poder Judicial;</p> <p>II. Establecer programas de capacitación y formación profesional orientados a la constitución de claustros docentes especializados en materia de impartición de justicia;</p> <p>III. Instrumentar procedimientos eficientes y oportunos para el fortalecimiento de la promoción, selección, formación y evaluación de la Carrera Judicial, así como los orientados a la ampliación de sus categorías tradicionales, de acuerdo con los rangos de especialización que requiera la impartición de justicia; [...]</p>	<p>Gobierno 6 de octubre de 2022.</p>
---	---------------------------------------

Para la presente investigación queda claro en el párrafo tercero del artículo 158 de la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México que, proporciona la pauta de aplicar o instrumentar procedimientos eficientes para el fortalecimiento de la Carrera Judicial en todos sus procesos o etapas que la integran, incluyendo por cierto el de la evaluación de sus servidores públicos judiciales; sin duda el optar por aplicar un Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial de juzgadores y juzgadoras, en mucho incidirá en dar cumplimiento a ésta fracción.

ESTADO DE GUERRERO

INSTITUTO PARA EL MEJORAMIENTO JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 90.- El Instituto para el Mejoramiento Judicial es un órgano de auxilio y apoyo técnico del Consejo de la Judicatura Estatal, tendrá las siguientes atribuciones: I.- Coordinar los trabajos relativos al nombramiento de servidores públicos del Poder Judicial; (REFORMADA, P.O. 19 DE JULIO DE 2011) II.- Llevar a cabo la formación, capacitación, actualización, especialización y certificación de los servidores públicos judiciales y de quienes aspiren a serlo, así como diseñar y ejecutar los programas académicos de educación superior especializada y de investigación científica básica y aplicada necesarios para el desarrollo y mejoramiento de las funciones sustantivas del Poder Judicial del Estado, contando para ello con las unidades académicas y administrativas que se requieran; III.- Realizar estudios para la organización y funcionamiento eficaz del Poder Judicial; IV.- Formular proyectos de reformas a la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado, Reglamentos y demás Leyes que éste aplique; V.- Actuar como Auxiliar Técnico del Consejo de la Judicatura Estatal, en la investigación de las irregularidades en que incurran los servidores públicos del Poder Judicial, así como en la aplicación de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos; VI.- Coordinar con las Instituciones Académicas y Agrupaciones Profesionales las actividades tendientes a eficientar y actualizar a los servidores públicos del Poder Judicial; VII.- Llevar a cabo los eventos académicos necesarios para la superación y desarrollo profesional de los servidores públicos del Poder Judicial; VIII.- Realizar investigaciones sobre la Legislación del Estado y su aplicación; IX.- Auxiliar en la elaboración de formatos de acuerdos, sentencias y demás actuaciones, en apoyo de las Salas y Juzgados; X.- Editar las obras de difusión del Poder Judicial; XI.- Actualizar las bibliotecas del Poder Judicial del Estado; y XII.- Las demás que le señale esta Ley y el Reglamento Interior del Instituto para el Mejoramiento Judicial.</p>	<p>Artículo 90 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero.</p>

ESTADO DE GUANAJUATO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE INVESTIGACION JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 177.- Es un órgano especializado de investigación y educación superior, dependerá directamente del Consejo del Poder Judicial y gozará de autonomía técnica para definir los contenidos académicos.</p> <p>Su objeto será la capacitación, actualización, especialización y profesionalización de los miembros del Poder Judicial, de quienes aspiren a formar parte del mismo o realicen actividades relacionadas con los servicios judiciales.</p> <p>El Consejo del Poder Judicial, en su caso, aprobará las cuotas, aranceles, ingresos y becas que correspondan por los programas, servicios y actividades académicas a cargo de la Escuela de Estudios e Investigación Judicial. Fe de erratas P.O. 26-06-2012 El funcionamiento de la Escuela de Estudios e Investigación Judicial se contendrán en el reglamento que expida el Consejo del Poder Judicial</p> <p>Artículo 178. La Escuela de Estudios e Investigación Judicial contará con un director designado por el Consejo del Poder Judicial; tendrá las unidades académicas y administrativas autorizadas por el Consejo del Poder Judicial, de acuerdo con su reglamento.</p>	<p>Artículos 177 y 178 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guanajuato. Última Reforma: P.O. Núm. 255, Segunda Parte, 22-12-2020.</p>

ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE PROFESIONALIZACIÓN E INVESTIGACIONES JURÍDICAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 140.- El Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura en materia de profesionalización, capacitación, formación, actualización, especialización y desarrollo de programas de investigación jurídica, evaluación de los servidores públicos y participación de quienes aspiren a serlo. Para la consecución de tales fines funcionará un Comité Académico en términos del reglamento correspondiente.</p> <p>Artículo 141.- el Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas estará a cargo de un</p>	<p>Artículos 140, 141 y 142, Ley publicada en el Alcance del Periódico Oficial el lunes 10 de noviembre de 2014.</p>

<p>director o directora, quien será nombrado y removido por el presidente o presidenta del Consejo de la Judicatura y deberá de tener como mínimo estudios de Maestría, cumpliendo con los requisitos del artículo 51 con excepción de las fracciones IV y VI del mismo numeral.</p> <p>ARTÍCULO 142.- Corresponde al director o directora del Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas: I.- Representar administrativamente al Instituto; II.- Dirigir, planear, diseñar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo de los programas a cargo del Instituto.</p>	
---	--

ESTADO DE JALISCO

ESCUELA JUDICIAL DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE JALISCO	FUNDAMENTACIÓN
<p>CAPITULO XXIII DE LA DIRECCION DE CAPACITACION, INVESTIGACION Y DIFUSION</p> <p>Artículo 175. Son obligaciones y atribuciones para el Director: I. Formular anualmente, para ser sometido a la aprobación del Pleno del Supremo Tribunal de Justicia, el programa a desarrollar; II. Cuidar que el programa de actualización judicial se elabore con apego a las necesidades del Poder Judicial; III. Establecer y mantener comunicación permanente con otras dependencias, Instituciones Educativas y Centros de Investigación con el propósito de lograr el mejoramiento académico y práctico de los cursos que se imparten; IV. Realizar los análisis y pruebas que permitan una adecuada selección y contratación de personal en el área judicial;</p>	<p>Normativamente no se menciona la figura de la Escuela Judicial; sino de la Dirección de Capacitación, Investigación y Difusión.</p> <p>Artículo 175 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Jalisco del 8 de febrero del año 1995.</p>

ESTADO DE MICHOACÁN

INSTITUTO DE LA JUDICATURA	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 96.- La Comisión está encargada de la administración y desarrollo de la carrera judicial, así como de la capacitación, formación, actualización y especialización del personal judicial, a través del Instituto de la</p>	<p>Artículos 96 y 105 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Michoacán.</p> <p>En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 60 fracción I y 65 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de</p>

<p>Judicatura, además de las que le encomiende el Consejo, la ley y el reglamento respectivo. La Comisión tendrá bajo su cargo la investigación, el acervo bibliográfico, el archivo histórico y las tareas editoriales del Poder Judicial, auxiliada por el Instituto de la Judicatura.</p> <p>Artículo 105.- El Instituto de la Judicatura como auxiliar de la Comisión de Carrera Judicial, estará a cargo de un director nombrado por el Consejo y tendrá como atribuciones las siguientes: I. Capacitar, especializar, actualizar y formar a los servidores públicos del Poder Judicial; II. Compilar, sistematizar y publicar la jurisprudencia; III. Realizar investigación y capacitar sobre temas jurídicos relacionados con la función jurisdiccional, derecho positivo, doctrina y jurisprudencia; IV. Reforzar el conocimiento práctico de los procesos jurisdiccionales, desarrollando habilidades y técnicas de análisis, argumentación e interpretación que permitan mejorar la actuación jurisdiccional; V. Convocar a congresos, cursos, diplomados, seminarios, para los servidores públicos y público en general; VI. Proponer la firma de convenios con instituciones docentes, de investigación y capacitación, para proyectos conjuntos; VII. Editar, publicar y difundir la actividad de desarrollo e investigación jurídica del Poder Judicial; VIII. La conservación del acervo bibliográfico y del archivo histórico; y, IX. Las demás que el Consejo, la Comisión y el reglamento le señalen.</p>	<p>Ocampo, para su debida publicación y observancia, promulgo el presente Decreto, en la residencia del Poder Ejecutivo, en la ciudad de Morelia, Michoacán, a los 20 veinte días del mes de noviembre del año 2014 dos mil catorce.</p>
---	--

ESTADO DE MORELOS

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 145.- La Presidencia de la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina tendrá bajo su dependencia a la Escuela Judicial, cuyas funciones serán las de adiestrar y preparar al personal que deba prestar sus servicios en el Poder Judicial, mejorar la capacidad del que</p>	<p>NOTAS: REFORMA VIGENTE. - Reformada la denominación del presente capítulo por Artículo Primero del Decreto No. 890, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4629 de fecha 2008/07/23. Vigencia: 2008/07/24. Antes decía: CAPÍTULO</p>

<p>esté laborando y especializar a los servidores públicos en las distintas ramas de la administración de justicia.</p> <p>Artículo 146.- En la Escuela Judicial se publicará una revista jurídica periódica, la que tendrá como finalidad ser órgano de difusión jurídica, legislativa, académica y jurisprudencial.</p> <p>Artículo 147.- La Escuela Judicial tomará las medidas necesarias y vigilará que la revista tenga la difusión debida y oportuna entre las autoridades, instituciones y público en general a los que interese su contenido, debiendo publicarse en el portal de internet del Poder Judicial del Estado de Morelos.</p> <p>LA CARRERA JUDICIAL</p> <p>Artículo 35.- La formación de los servidores públicos, así como el desarrollo de la carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia previstos en la Ley Orgánica.</p>	<p>CUARTO DEL INSTITUTO TÉCNICO.</p> <p>REFORMA VIGENTE. - Reformado por Artículo Primero del Decreto No. 890, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4629 de fecha 2008/07/23. Vigencia: 2008/07/24. Antes decía: En el Instituto Técnico se publicará una revista jurídica periódica, la que tendrá como finalidad ser órgano de difusión jurídica, legislativa, académica y jurisprudencial.</p> <p>NOTAS: REFORMA VIGENTE. - Reformado por artículo primero del Decreto No. 1307, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 5994 de fecha 2021/10/06. Vigencia: 2021/10/07. Antes decía: La Escuela Judicial tomará las medidas necesarias y vigilará que la revista tenga la difusión debida y oportuna entre las autoridades, instituciones y público en general a los que interese su contenido.</p> <p>REFORMA SIN VIGENCIA. - Reformado por Artículo Primero del Decreto No. 890, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4629 de fecha 2008/07/23. Vigencia: 2008/07/24. Antes decía: El Instituto tomará las medidas necesarias y vigilará que la revista tenga la difusión debida y oportuna entre las autoridades, instituciones y público en general a los que interese su contenido.</p> <p>Artículo 35 REGLAMENTO INTERIOR DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MORELOS Aprobación *2003/06/10 Publicación 2003/08/13 Vigencia 2003/08/19 Expidió Poder Judicial Periódico Oficial 4272 "Tierra y Libertad"</p>
--	---

ESTADO DE NAYARIT

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 7.- La Escuela Judicial, es la institución dependiente de la Secretaría de la Carrera Judicial, cuyo objeto será promover la investigación, formación, capacitación, especialización y actualización de los servidores judiciales y los aspirantes a serlo, y se regirá por lo dispuesto en su Reglamento.</p>	<p>Artículo 7 REGLAMENTO DE LA SECRETARÍA DE LA CARRERA JUDICIAL DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE NAYARIT Fecha de publicación: Fecha de abrogación: 14 de diciembre de 2011, 12 de julio de 2021.</p>

ESTADO DE NUEVO LEÓN

INSTITUTO DE LA JUDICATURA	FUNDAMENTACION
<p>Artículo 10.- El director coordinará y ejecutará las directrices y los mandatos de formación, capacitación, especialización, actualización, evaluación de desempeño y demás actividades académicas que le sean indicadas por el Consejo o la Comisión de Carrera Judicial.</p> <p>Artículo 11.- El director será nombrado y removido libremente por el Consejo, a propuesta de su presidente.</p> <p>FORMACIÓN JUDICIAL Y CAPACITACIÓN</p> <p>Artículo 20.- La Formación Judicial y Capacitación Continua estarán a cargo de un Coordinador, quien tendrá las siguientes funciones: I. Dirigir al personal que se encuentre bajo su responsabilidad...</p>	<p>Artículo 10 del Reglamento de la Carrera Judicial de Nuevo León.</p> <p>Última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado y en el Boletín Judicial del Estado el día 9 de julio de 2021.</p>

ESTADO DE OAXACA

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 93.- La escuela judicial dependerá del Consejo de la Judicatura; tendrá como objeto proporcionar una preparación integral, especializada y de alta calidad en la carrera judicial, así como a los aspirantes a ingresar en ella; investigar, preservar, transmitir y extender el conocimiento de todos aquellos preceptos y actuaciones que conforman la estructura teórica, práctica y doctrinaria de la función jurisdiccional. La escuela judicial estará a cargo de un director, quien será designado y removido por el Consejo de la Judicatura a propuesta de la comisión de carrera judicial del propio Consejo.</p> <p>Artículo 94.- La escuela judicial contará con el personal que se considere necesario para su adecuado funcionamiento y que permita el presupuesto de egresos.</p> <p>Artículo 95.- La escuela judicial tendrá como atribuciones: I. Seleccionar, formar, capacitar, actualizar y perfeccionar continuamente a los magistrados, jueces y demás servidores</p>	<p>Artículo. 93, 94 y 95 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado.</p> <p>Última Reforma: Decreto número 2425, aprobado por la LXIV Legislatura el 17 de marzo del 2021 y publicado en el Periódico Oficial número 20 Octava Sección del 15 de mayo del 2021.</p>

<p>públicos que integren el Poder Judicial, conforme a programas y lineamientos establecidos por el Consejo de la Judicatura, para la eficaz prestación de los servicios de justicia, mediante nuevos instrumentos de gestión y técnicas de trabajo; II. Incentivar una reforma cultural en la administración de justicia que apunte a una gestión de calidad teniendo en cuenta las expectativas de los distintos operadores del derecho y de la sociedad; III. Impartir los conocimientos teóricos y prácticos de aplicación específica en la administración de justicia con la finalidad de lograr la eficacia de la función administrativo-judicial; debiendo incorporar la perspectiva de género y de derechos humanos en todos sus procesos formativos; IV. Promover la conciencia de la responsabilidad ética inherente a la función judicial; incorporar a los programas que se implementen el conocimiento de las técnicas de administración eficiente;</p>	
--	--

ESTADO DE PUEBLA

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 114.- El Instituto de Estudios Judiciales es el órgano encargado de la investigación, formación, capacitación, actualización y carrera judicial de los miembros del Poder Judicial y de quienes aspiren a pertenecer al mismo. Dicho Instituto estará a cargo de un director, quien deberá ser preferentemente licenciado en Derecho.</p> <p>Artículo 123.- El ingreso y la promoción para acceder a las categorías que integran la carrera judicial estará a cargo del Instituto de Estudios Judiciales y se realizarán mediante concurso de oposición, en los términos que señale la presente ley y demás disposiciones aplicables.</p> <p>Artículo 124.- La carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p>	<p>Artículos 114,123 y 124 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Puebla.</p> <p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Puebla; publicado en el Periódico Oficial del Estado, el viernes 21 de mayo de 2021, Número 14, Edición Vespertina, Tomo DLIII).</p>

<p>Artículo 127.- El Consejo de la Judicatura, para la institucionalización de la carrera judicial, establecerá: I. Un estatuto de persona; II. Un sistema de mérito para la selección, promoción, ascenso e inamovilidad de los servidores públicos judiciales;</p>	
---	--

ESTADO DE QUERÉTARO

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 133.- El Instituto de Especialización Judicial, es la dependencia auxiliar del Consejo de la Judicatura en materia de formación, actualización, profesionalización y desarrollo de los servidores públicos del Poder Judicial y de quienes aspiren a pertenecer a éste, así como el manejo operativo de la carrera judicial, el fomento y difusión de la cultura jurídica, de los materiales bibliohemerográficos y el archivo histórico del Poder Judicial. El Instituto de Especialización Judicial tendrá a su cargo y vigilancia el Archivo Histórico y la Biblioteca del Poder Judicial.</p> <p>Artículo 134.-El Instituto también auxiliará al Consejo de la Judicatura respecto a las evaluaciones, admisiones y promociones del personal que integra el servicio judicial de carrera. El Consejo de la Judicatura podrá facultar al Instituto para impartir cursos a personas distintas a los servidores públicos del Poder Judicial.</p> <p>Artículo 135.- El Instituto contará con las funciones siguientes: I. Diseñar los perfiles y condiciones profesionales de admisión, promoción y permanencia de los servidores públicos del Poder Judicial; II. Diseñar los exámenes que deberán aplicarse a quienes aspiren a ingresar al Poder Judicial y al personal en funciones, para promoción escalafonaria; III. Establecer los objetivos generales de la capacitación y especialización para los servidores del Poder Judicial y quienes pretendan ingresar a éste; IV. Diseñar los programas de admisión, promoción, desarrollo y especialización; V. Organizar las actividades académicas correspondientes para operar los programas institucionales; VI. Diseñar y</p>	<p>Artículos 133, 134, 135 y 139 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Querétaro mayo del año 2016.</p>

<p>elaborar el sistema permanente de evaluación institucional y dictaminar sobre el aprovechamiento y resultados de los participantes; VII. Otorgar, con la firma del presidente del Tribunal, los documentos correspondientes a quienes intervengan como ponentes o destinatarios de las actividades del Instituto; VIII. Publicar los artículos académicos en el medio de difusión correspondiente; IX. Supervisar y controlar la adquisición, organización, preservación y difusión de las colecciones bibliohemerográficas del Poder Judicial; X. Supervisar y controlar la custodia, registro, conservación, organización, clasificación y difusión de la memoria histórica documental del Poder Judicial; XI. Capturar de manera veraz y oportuna en los programas o sistemas informáticos implementados por la Dirección de Tecnologías de la Información, los indicadores estadísticos mensuales aprobados por el Consejo de la Judicatura;</p> <p>Artículo 139. El ingreso y promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial, se hará mediante el sistema de servicio judicial de carrera a que se refiere el presente Título, a través del cual se realizará la formación, capacitación y permanencia de los funcionarios judiciales; todo ello, bajo los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y, en su caso, antigüedad. Los empleados encargados de la administración e impartición de justicia, deberán mantenerse en constante capacitación y actualización; igualmente, atenderán a las convocatorias que sobre el particular expida el Instituto de Especialización Judicial.</p>	
---	--

ESTADO DE QUINTANA ROO

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 101.- La Escuela Judicial es el órgano encargado de la formación, capacitación, especialización, actualización y superación de los servidores públicos de la administración de justicia y personal administrativo, así como de la investigación científica del Derecho y del</p>	<p>Artículo 101,111 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Quintana roo. Ultima reforma publicada en el periódico oficial</p>

<p>fomento de una cultura jurídica.</p> <p>Artículo 111.- El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, se hará mediante el sistema de carrera judicial a que se refiere el presente Capítulo, la cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia, honorabilidad, competencia, antecedentes en otras ramas de la profesión jurídica y antigüedad, en su caso.</p>	<p>del Estado el 05 de abril de 2018.</p>
---	---

ESTADO DE SINALOA

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 81.- El Supremo Tribunal de Justicia contará con un Instituto de Capacitación Judicial, que tendrá por objeto actualizar al servidor público judicial y preparar a los aspirantes a ingresar al Poder Judicial del Estado.</p> <p>Artículo 82.- El Instituto de Capacitación Judicial contará: I. Con un director; II. Con dos Coordinadores, uno en el área de investigación jurídica y otro en el área académica-pedagógica; y III. Con el personal administrativo que le asigne el Supremo Tribunal de Justicia.</p>	<p>Artículos 81,82 de la ley Orgánica del Poder Judicial de Sinaloa.</p> <p>Es dado en el Palacio del Poder Ejecutivo del Estado, en la Ciudad de Culiacán Rosales, Sinaloa, a los cinco días del mes de abril de mil novecientos noventa y cinco.</p>

ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 119.- El Instituto de Estudios Judiciales dependiente del Consejo de la Judicatura, a través del Secretariado Ejecutivo del Pleno y Carrera Judicial, es el órgano encargado de la investigación jurídica, formación, profesionalización, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial, y de quienes aspiren pertenecer a éste. El funcionamiento y atribuciones del Instituto se regirán por las normas que determine el Consejo de la Judicatura, en el reglamento respectivo. El Instituto podrá establecer extensiones regionales, apoyar los</p>	<p>Artículo 119,147, 148 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí</p>

<p>programas y cursos en los términos que les sea solicitados, y coordinarse con las instituciones de educación superior del país, para que éstas lo auxilien en la realización de sus tareas y atribuciones.</p> <p>La Carrera Judicial</p> <p>Artículo 147.- El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, se hará mediante el sistema de carrera judicial, la cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, probidad, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p> <p>Artículo 148.-La carrera judicial, para efectos jurisdiccionales, estará integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia; II. Juez Menor;</p>	
--	--

ESTADO DE SONORA

INSTITUTO DE LA JUDICATURA SONORENSE	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 100.- El Instituto de la Judicatura Sonorense es el órgano auxiliar del Supremo Tribunal de Justicia del Estado en materia de investigación, información estadística y modernización, así como de formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a pertenecer a la administración de justicia. Estará a cargo de un Coordinador General y tendrá las siguientes funciones: I.- El diseño y operación del Sistema de Información para el Control y Evaluación de las Noticias Estadísticas del Poder Judicial del Estado de Sonora, a efecto de planear el desarrollo del mismo; II.- La definición de la normatividad y los criterios para modernizar las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos administrativos internos, así como los de servicios al público del Poder Judicial del Estado; III.- La instrumentación de procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, adiestramiento, desarrollo, actualización, permanencia, promoción, reconocimiento y separación del cargo de los servidores públicos del Poder</p>	<p>Artículo 100 de la Ley Orgánica del Poder Judicial Número 181 El Congreso del Estado Libre y Soberano de Sonora, en nombre del Pueblo, decreta la siguiente Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sonora.</p>

<p>Judicial del Estado de Sonora, y a la operación en su caso, de los programas relativos; IV.- Coordinar y supervisar el funcionamiento de las oficinas bajo su dependencia y V.- Las demás que determinen las leyes, el reglamento y el Supremo Tribunal de Justicia.</p>	
<p>LA DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN JUDICIALES Artículo 103.- A la Dirección General de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales le corresponden las siguientes atribuciones: I.- Diseñar y ejecutar programas docentes de formación, capacitación y especialización de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a ingresar a éste, así como operar y controlar programas docentes de actualización y profesionalización para los mismos; II.- Diseñar y proponer sistemas de evaluación permanente del desempeño de los servidores públicos del Poder Judicial, en los que se apoyen los procedimientos de ascenso, promociones y estímulos de los mismos; III.- Organizar seminarios, conferencias, mesas redondas, coloquios y cualquiera otra actividad académica, científica y cultural de tipo jurídico, tendiente a promover el mejoramiento profesional de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado;</p>	<p>Artículos 103, 118 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Sonora. El presente Decreto entrará en vigor el 01 de enero de 2021, previa su publicación en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora.</p>

ESTADO DE TAMAULIPAS

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>LA ESCUELA JUDICIAL (1er. reforma POE No. 145 del 04-Dic-2007) (Última reforma POE No. 115 del 27-Sep-2016) ARTÍCULO Artículo 144.-La Escuela Judicial es una Institución de Educación Especializada, cuyo propósito específico es la capacitación, formación, actualización y profesionalización, con base en el fortalecimiento de la Carrera Judicial, así como para la realización de Estudios de Posgrado, Capacitación Continua e Investigación. Los programas académicos de capacitación, educación continua y posgrado</p>	<p>Artículo 144, 145 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas. ÚLTIMA REFORMA PUBLICADA EN EL PERIÓDICO OFICIAL: 22 DE NOVIEMBRE DE 2020.</p>

<p>que desarrolle la Escuela judicial podrán ser cursados además de los servidores judiciales, por todas aquellas personas que cumplan con los requisitos de ingreso que señale el Reglamento Interno y el programa académico respectivo. Es un órgano dependiente administrativamente del Consejo de la Judicatura, pero con independencia académica para determinar los planes y programas de estudio encaminados a la formación, actualización y evaluación de los aspirantes a ingresar o ser promovidos en cualquiera de las categorías señaladas en esta Ley. Para el cumplimiento de sus objetivos contará con un departamento de evaluación de desempeño, entorno social y psicológico de los aspirantes a ingresar o ser promovidos en cualquiera de las categorías de la carrera judicial señaladas en esta Ley, cuyas atribuciones estarán definidas en el Reglamento Interno de la Escuela Judicial.</p> <p>(REFORMADO, P.O. 27 DE SEPTIEMBRE DE 2016)</p> <p>Artículo 145.- La Escuela Judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia académica, y tendrá como atribuciones, establecer: I.- Programas de estudio para la profesionalización, capacitación, y actualización de los servidores públicos judiciales;</p>	
--	--

ESTADO DE TLAXCALA

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>N. DE E. EN RELACIÓN CON LA ENTRADA EN VIGOR DEL PRESENTE ARTÍCULO, VÉASE ARTÍCULO PRIMERO TRANSITORIO DEL DECRETO QUE MODIFICA ESTE ORDENAMIENTO. (REFORMADO, P.O. 21 DE AGOSTO DE 2013)</p> <p>Artículo 87.- El Instituto de Especialización Judicial es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura encargado de la investigación, formación, capacitación y actualización de los servidores públicos del Poder Judicial, así como de quienes aspiren a pertenecer al mismo.</p>	<p>Artículo 87 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tlaxcala. Última Reforma Publicada en el Periódico Oficial 16 de Marzo de 2021.</p>

<p>Estará a cargo de un director que será nombrado por el Pleno del Consejo de la Judicatura, su organización, funcionamiento y atribuciones se regirán por el reglamento que al efecto expida el Consejo de la Judicatura de conformidad al presupuesto que le sea aprobado.</p> <p>Artículo 88.- Para ser director del Instituto de Especialización Judicial se requerirá cumplir con los requisitos previstos en el Artículo 73 de esta Ley, con excepción de la profesión, que deberá ser de Maestro en Derecho y preferentemente con Doctorado.</p> <p>Artículo 89.- El Instituto de Especialización Judicial, podrá celebrar convenios con las diferentes instituciones de educación superior del país y del extranjero, así como con cualquier persona física o moral, para el cumplimiento de sus objetivos.</p>	
--	--

ESTADO DE TABASCO

CENTRO DE ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 159. -Las funciones del Centro serán las de capacitar al personal que deba prestar sus servicios en el Poder Judicial; mejorar las aptitudes del que esté laborando y especializar a los servidores públicos que deseen ocupar puestos superiores en las distintas ramas de la Administración de Justicia.</p> <p>Artículo 160.- Son funciones y responsabilidades del director del Centro: I. Formular anualmente el programa de actividades, para ser sometido a la aprobación del Pleno; II. Cuidar que el programa de especialización Judicial se elabore con apego a las necesidades del Poder Judicial; III. Establecer y mantener comunicación permanente con otras áreas, dependencias, Instituciones Educativas y Centro de Investigación, con el propósito de lograr el mejoramiento académico y práctico de los cursos que se impartan; IV. Promover entre el personal del Poder Judicial cursos de capacitación y actualización; y, V. Realizar las demás funciones y asumir las responsabilidades que las disposiciones legales le asignen, así como las que le confiera la superioridad</p>	<p>Artículos 159, 160 de la ley orgánica del Estado de Tabasco fecha de publicación; a los diez días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.</p>

ESTADO DE VERACRUZ

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO	FUNDAMENTO
<p>Artículo 117.- El Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado es un órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura, encargado de la capacitación, formación y actualización de los servidores públicos, así como de la investigación y difusión de temas afines a la función jurisdiccional y, en general, de la ciencia del derecho.</p> <p>Artículo 118.- El Instituto estará conformado por: I. El director; II. El jefe de la Unidad de Carrera Judicial; III. El jefe de la Unidad de Capacitación y Actualización; IV. El jefe de la Unidad de Investigación y Difusión; y V. Las demás unidades de apoyo que se requieran para el buen desempeño de sus atribuciones y que permita el presupuesto.</p>	<p>Artículo 117, 118 de la ley orgánica del Estado de Veracruz.</p> <p>Fecha de Publicación a los seis días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.</p>

ESTADO DE YUCATÁN

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 105.- El Instituto de Capacitación tiene como función la de establecer cursos periódicos o permanentes de preparación y superación para los empleados y personal administrativo del Poder Judicial, en todos aquellos aspectos necesarios para desempeñar la positiva función dentro del mismo, así como conferencias, pláticas, seminarios y otros eventos, para mantener actualizados los conocimientos de sus funcionarios</p> <p>Artículo 106.- El director del Instituto de Capacitación del Poder Judicial será designado por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia y el cargo podrá recaer en un Magistrado o en un Abogado o Licenciado en Derecho de reconocida capacidad y experiencia profesional. Artículo 107. El personal docente y administrativo del Instituto se integrará con los funcionarios del Poder Judicial y con los profesionales que el Pleno tenga a bien designar.</p>	<p>Artículo 105 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán.</p> <p>Última Reforma D. O. 15 diciembre 2007.</p>

ESTADO DE ZACATECAS

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo primero. El presente Reglamento regula la organización, estructura, objetivos y funciones de la Escuela Judicial y establece las normas básicas de los planes y programas de investigación jurídica, formación, profesionalización, capacitación y actualización, así como de cursos de aspirantes y postgrados ofrecidos por la Institución.</p> <p>Artículo 2º.- Las disposiciones de este Reglamento son de orden público e interés general. Art. 3º Para los efectos del presente Ordenamiento se tendrá por: I. Ley. A la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas; II. Reglamento. El presente Ordenamiento; III. Pleno. Al Honorable Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas; IV. Presidente. Al magistrado presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado; y V. Escuela. A la Escuela Judicial del Poder Judicial del Estado de Zacatecas</p> <p>Carrera judicial</p> <p>Artículo 22.- El propósito del programa de docencia de la carrera judicial, consiste en preparar a los servidores judiciales, como aquellos que aspiren a ingresar al Poder Judicial, en los casos en que el Pleno así lo determine en el acuerdo respectivo.</p>	<p>Artículos 1 ,2 y 22 del Reglamento de la Escuela Judicial del Poder Judicial del Estado de Zacatecas del 09 de marzo del año 2009.</p>

Cuadros Resumen de elaboración propia.

¿Por qué es relevante contar con normatividad ex profesa de la carrera judicial en cada entidad federativa? La falta de un código o ley específicos relativos a la carrera judicial, y a veces incluso de un reglamento, que la regule, resta certeza jurídica y, en consecuencia, legitimidad, a los procesos de esta carrera. De hecho, llama la atención que los poderes judiciales no hayan aprovechado la facultad que tienen de presentar iniciativas legislativas para promover la aprobación de una ley de carrera judicial.

De lo anterior, se identifica que, en la mayoría de los poderes judiciales, la regulación de la carrera judicial es incompleta, toda vez que, se enfoca en algunos de los procesos de carrera, pero no los regula en su conjunto.

Tener ese conocimiento permite a los poderes judiciales identificar aciertos, retos y oportunidades en el desempeño de los funcionarios y, por lo tanto, también aportaría información valiosa para tomar decisiones.

La evaluación es un componente imprescindible para identificar las capacitaciones materiales, recursos, o retroalimentación que requieren los funcionarios para mejorar su trabajo y su desarrollo profesional. En ese mismo sentido, la Declaración de Copán, San Salvador, es un instrumento generado a partir de la Cumbre de Presidentes de las Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia de Iberoamérica del año 2004, en el punto II.11 señala:

“Segunda.- Los indicadores cualitativos habilitan contemplar las particularidades de cada sujeto y labor, así como atender a la naturaleza misma de la función jurisdiccional cuyos titulares, auxiliares técnicos y administrativos son los evaluados; pues estos factores tornan viable conocer la calidad de los servicios prestados, calificarla y propender a su mejora mediante la adopción de los instrumentos adecuados (por ejemplo selección, capacitación, sistemas de apoyo, previsiones normativas y de organización)”.

Así mismo, la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito en el año 2017, señaló que, debe aplicarse la evaluación de desempeño individual a todos los funcionarios de carrera judicial y estar basada en mecanismos objetivos y periódicos.

Las evaluaciones de desempeño de los funcionarios deben realizarse de manera periódica, por lo menos cada año, y es preferible que su realización se programe por acuerdo del pleno del Consejo de la Judicatura. De hecho, la Cumbre de las Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia de Iberoamérica realizada en el 2004, al respecto consideró que:

Cuarta.- [...] La evaluación deberá efectuarse, con una periodicidad no inferior a la anual para asegurar la permanencia y regularidad del método

como forma de sostener políticas generales adecuadas, que también atiendan las circunstancias particulares de los sujetos evaluados. (México Evalúa, 2021:56)

Al calendarizar anualmente la evaluación de desempeño individual, se cuenta con un parámetro para prever los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir con este ejercicio de evaluación y lo que implica.

Para asegurar la objetividad de estas evaluaciones, el área encargada deberá desarrollar formatos con criterios homologados por la institución, tomando en cuenta la particularidad de cada cargo; de evaluación en la institución de evaluación, indicadores cuantitativos y cualitativos y metas. Si el Poder Judicial cuenta con un sistema de gestión automatizada de expedientes, los indicadores cuantitativos deberían ser proporcionados por el sistema de manera automática. (México Evalúa, 2021:56)

En cuanto al alcance de las evaluaciones de desempeño, estas deben aplicarse a todos los funcionarios de la carrera judicial, es decir, todos los funcionarios jurisdiccionales, acorde a nuestra recomendación de que estos últimos pertenezcan a la carrera; para fomentar su desarrollo profesional, la calidad de su servicio y su independencia judicial. Esto implica que deberían ser evaluados desde los eslabones operativos hasta los magistrados. (México Evalúa, 2021:57)

La evaluación del desempeño supone examinar el rendimiento laboral de una persona y compartir con ésta los resultados obtenidos. Se elabora a partir de programas formales de evaluación que recogen informaciones sobre los empleados y su desempeño en el cargo. Se construye sobre la base de metas a alcanzar. (Jiménez, 2007:07)

Además busca la vinculación de la persona al cargo, integrando y configurando las obligaciones del empleo con las expectativas que tiene el trabajador sobre sí mismo, persiguiendo comprobar las fortalezas y debilidades, constituyendo una poderosa herramienta para estructurar programas de entrenamiento o

capacitación. Es una gran base informativa para priorizar los recursos y fomentar las promociones e incentivos por el buen desempeño. (Jiménez, 2007:07)

Una particularidad de la evaluación del desempeño es que busca la autorregulación de conductas de los trabajadores para una mayor y mejor dedicación a sus labores, siendo clave entender que la evaluación sirve de retroalimentación personal del propio empleado, quien asume, entendiendo los resultados de su trabajo, dónde debe corregir errores o suplir debilidades. En general con estos mecanismos evaluativos se potencia el desarrollo del personal y se estimula una mayor productividad. (Jiménez, 2007:08)

Los aspectos más importantes de la evaluación del desempeño, en donde se busca que la persona evaluada cuente con información sobre su rendimiento, con la finalidad de introducir mejoras en el desempeño funcional. Atendiendo a ello, la evaluación de desempeño resulta útil para dos aspectos centrales:

- i) Afinar los procesos de selección y capacitación; y
- ii) Buscar la mejora del rendimiento laboral de la mano con los propios trabajadores. (Jiménez,2007:08)

La retroalimentación puede ser cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos, cuando se hace referencia a las peculiaridades o aspectos intrínsecos de la conducta o proceder de la persona; hace referencia a la calidad del trabajo de una persona o a sus características personales que son destacables, lo que implica un incentivo que implica destacar los aspectos positivos lo que reafirma los logros que se vienen dando.

Por su lado, la retroalimentación es cuantitativa, cuando se sustenta en indicadores o cifras numéricas, de aquello que constituye estándares de rendimiento o producción que se espera realice el trabajador. Ello marcará en términos objetivos el número de servicios que realiza, siendo que será positivo o negativo, en la medida que se esté por encima o debajo del nivel esperado.

Hay que tener presente que la evaluación del desempeño opera sobre la base de un estándar, es decir, de ciertos supuestos de resultados que se espera realice el evaluado. Para ello se estructura un marco de responsabilidades y metas, que hace que la gestión no sea una relación de tareas, procesos o medios, sino que se busquen resultados concretos (Jiménez, 2007:08) que deben alcanzarse a nivel institucional, en donde cada persona aporte lo necesario y conveniente en cuanto pertenece a esa organización y comparte las responsabilidades para alcanzar esos resultados. Obviamente la capacidad y conocimientos también son importantes para la evaluación de desempeño. (Jiménez, 2007:09)

Idealmente, el buen desempeño debería ser recompensado gracias a un sistema de estímulos que pueden ser económicos o de otro tipo, con la finalidad de reconocer y premiar institucionalmente a los funcionarios que obtienen buenas evaluaciones. Esto permite motivar a cada funcionario para que realice su labor con profesionalismo, integridad y excelencia, como lo exigen los principios de la carrera judicial generalmente previstos en sus normas aplicables. En el caso de las personas bien calificadas, es un impulso para seguir mejorando y, para los funcionarios con resultados bajos, es un incentivo para corregir malas prácticas. (México Evalúa, 2021:57)

Por su parte, la Cumbre Iberoamérica de Presidentes de las Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia de 2004 considera que la evaluación del desempeño puede servir para determinar ascensos. Eso es posible en la entidad, donde no todos los cargos de carrera se obtienen mediante concurso de oposición o cuando éstos incorporan la evaluación como uno de los criterios que se deben tomar en cuenta. (México Evalúa, 2021:57)

Ahora bien, cuando las evaluaciones de desempeño detectan áreas de oportunidad, malas prácticas y bajos desempeños, éstas deben ser comunicadas al evaluado y buscar con él la manera de corregir. Es decir, la consecuencia de la evaluación tiene que ir enfocada a hacer los ajustes necesarios, por ejemplo, mediante una estrategia de capacitación obligatoria y periódica, como lo sugiere el

artículo 23 del Estatuto del Juez Iberoamericano del año 2002. (México Evalúa, 2021:57)

En el contexto del paquete de reformas al Poder Judicial presentado en febrero pasado, cobra relevancia insertar, dentro de esta discusión, los mecanismos que pueden contemplarse para evaluar distintas dimensiones de las acciones que se propone implementar en el marco del sistema judicial.

Ejes principales de la reforma al Poder Judicial

1. Consolidación de una verdadera carrera judicial para todas las categorías, a las que se acceda por concurso de oposición.
2. Limitación a la discrecionalidad de los nombramientos otorgados por jueces y magistrados, para garantizar que solo se otorguen a los vencedores en los concursos.
3. Establecimiento de políticas que orienten las determinaciones del Consejo de la Judicatura Federal en materia de adscripciones, readscripciones, reincorporaciones y ratificación de juzgadores.
4. Reforzamiento de las facultades institucionales de combate a la corrupción y al nepotismo.
5. Impulso a la capacitación y profesionalización del personal otorgándoles a la Escuela Judicial un rol central en los concursos de oposición, confiriéndole también la capacitación y la carrera judicial de los defensores públicos. [.....](IBD,2020:15)

Lo anterior va a permitir consolidar una política integral de carrera judicial en la que se incluyan y articulen todos los procesos de la misma: selección, promoción, adscripción, capacitación, evaluación y permanencia; lo cual repercute en la planeación institucional; téngase presente que, recientemente en Latinoamérica se ha adoptado la cultura de planeación y evaluación por resultados; lo que permite verificar el desenvolvimiento laboral de los agentes estatales.

1.3. Evaluación del Desempeño. Factor estratégico para el desarrollo institucional y profesional.

La búsqueda de la excelencia, el profesionalismo y la imparcialidad en el ejercicio de las funciones de los servidores públicos jurisdiccionales, y en particular de la carrera judicial, requiere de procesos de evaluación de desempeño que se distinguen de los ejercicios de control y auditoría.

Cabe mencionar que, en el Poder Judicial del Estado de México existe otro tipo de evaluación para las personas que obtienen un cargo nuevo y se encuentran en periodo de prueba. A lo largo del periodo provisional, los superiores jerárquicos tienen que llenar formularios de evaluación del desempeño del funcionario, mismos que son utilizados para determinar si obtiene el puesto de manera definitiva o no. Sin embargo, no queda claro que a partir de estos instrumentos se comparta retroalimentación con los funcionarios, lo cual podría ser información importante para quienes no obtuvieron el puesto y pretendan volver a intentarlo, así como para quienes si obtuvieron el cargo definitivo y pueden mejorar su labor.

Sin embargo, algunos funcionarios identificaron que el resultado suelen ser recomendaciones o decisiones para el área y pueden ser elementos para evaluar al titular del órgano jurisdiccional, pero no es una evaluación individualizada del desempeño, diseñada específicamente para cada perfil de puesto de todos los miembros de carrera judicial, a quienes tampoco se les da retroalimentación, herramientas de mejora, o algún estímulo con base en los resultados de ese ejercicio. (México Evalúa, 2021:53)

Así, aun y cuando existen algunos mecanismos para realizar evaluación al interior de los poderes judiciales, estos no están enfocados a valorar el desempeño de cada funcionario con el fin de aportar retroalimentación, reconocimiento u ofrecer actividades de capacitación. (México Evalúa, 2021:54)

Sin embargo, en el Poder Judicial del Estado de México en la nueva Ley Orgánica se prevé la figura de la Coordinación General de Evaluación; conforme al artículo 182, su función consiste en elaborar criterios y aplicar los procesos de evaluación

para la totalidad de los servidores públicos. También será responsable de la elaboración de los reactivos de los exámenes escritos y la selección de los casos prácticos cuando así lo determinen las convocatorias para los cursos y concursos de oposición.

Ésta innovadora figura de evaluación y su desarrollo a través de un área especializada, garantiza el diseño, la implementación y el seguimiento de las evaluaciones que se requieran en cualquiera de los procesos que conforman el sistema de carrera judicial; ubicándose el poder judicial de la entidad en la primera y única en considerar normativamente un Centro de Evaluación; lo que consolida a los y las servidoras públicas que ingresan, ascienden y/o se ratifican.



PODER JUDICIAL
DEL ESTADO DE MÉXICO

Apartado

II

Modelos Exitosos de
Evaluación del Desempeño
Judicial. Las experiencias
internacionales.



Métodos de evaluación
del desempeño



II. Modelos Exitosos de Evaluación del Desempeño Judicial. Las experiencias internacionales.

2.1. Las condiciones internacionales para la evaluación del desempeño en el ámbito judicial.

Si el uso de estos procesos son recientes en la administración estatal, lo son más en las instituciones judiciales. En este ámbito no ha existido necesariamente un proceso de traslado de la administración del Gobierno al Poder Judicial, ya que es posible encontrar experiencias en donde se aplican estos modelos en el ámbito judicial, sin que ello sea una práctica en la administración pública, aunque es raro que ello ocurra.

Si estos mecanismos de evaluación del desempeño han demostrado ser eficaces en potenciar los recursos humanos, pueden ser muy útiles en los aparatos de justicia, dado que, precisamente es el personal que no desea capacitarse, el que suele ser débil en estas instituciones y es uno de sus problemas sustanciales.

Siendo el Poder Judicial una institución que presta servicios y que éstos se desarrollan fundamentalmente por personas y poca tecnología, es natural concebir al recurso humano como el factor determinante en la institución judicial para la calidad de sus recursos. Los productos o resultados que alcance el Poder Judicial depende fundamentalmente del rendimiento del personal; sin embargo, a pesar de ello, por mucho tiempo, extrañamente se ha prestado poca atención a la mejor forma de organización del personal y los mejores mecanismos en que pueden operar: flujos de trabajos, estructuración de los procesos, mejora de los rendimientos, productividad, estructuras funcionales planas, entre otros.

Si bien estas organizaciones funcionan aceptablemente con un número limitado de operaciones, se convierten en instituciones muy ineficaces cuando la carga de trabajo excede las capacidades ordinarias. (*Cfr. Jiménez, 2007:14*)

Así sucedió con la pandemia del Covid-19; que generó retrasos en la impartición de justicia, ante la suspensión de atención al público y la tardanza en la implementación de tribunales digitales.

Respecto a la conveniencia de los mecanismos de evaluación del desempeño parece que es generalmente admitida en los Poderes Judiciales.

En la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, celebrada en Santa Cruz de Tenerife, Canarias, España, en mayo de 2001, se aprobó el Estatuto del Juez Iberoamericano, en su artículo 22 se determinó la Evaluación del Desempeño como una herramienta para la garantía de la eficiencia y calidad del servicio de justicia. Así mismo, la Declaración Final de esta Cumbre, señaló en el punto 3.7 la necesidad del “mejoramiento del desempeño de cada juez”, estableciendo “Que los principios orientadores de la evaluación deberán garantizar la objetividad y transparencia del proceso evaluatorio, dejando de lado toda discrecionalidad por parte de los calificadores, permitiendo que el calificado tome cabal conocimiento del modo en que es apreciado su quehacer, los correspondientes fundamentos y la indicación de los aspectos que debe corregir o aquellos que puede persistir, como medio para mejorar su desempeño”. Agregando que: “Deberá procurarse que el sistema evaluatorio no debilite la independencia de los jueces, con motivo de la calificación que les efectúan sus superiores, ni tampoco acentúen un verticalismo que conduzca a un exceso de conductas imitativas” (Jiménez, 2007:15)

La Declaración de Copán-San Salvador, señala en el punto II.11, el ámbito referido a la Evaluación de Desempeño, en donde señala que “...la evaluación del desempeño ha de ser concebida como un sistema de mejora de la actividad judicial contemplada en su conjunto así como en el desempeño de cada uno de sus operadores y de apoyo al trabajo del juez, que contribuya a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia”.

Afirma la Declaración que estos sistemas deben ser transparentes y con vocación de publicidad, afirmados en base a la realidad e idiosincrasia nacionales;

distinguiéndose quienes cumplan funciones jurisdiccionales de quienes brindan apoyo técnico a los jueces y de los auxiliares administrativos. En la Declaración los máximos representantes de los Poderes Judiciales plantearon el compromiso de implementarlo de la siguiente manera:

“Primera.- Los indicadores cuantitativos resultan esenciales para ponderar las circunstancias en que se prestan las funciones, las necesidades existentes y, por consiguiente, apreciar el rendimiento de cada sujeto evaluado, dentro del marco de su categoría y actividades concretas. En el ámbito cuantitativo, recomendamos que las pautas sobre las cuales se erija el régimen, consistieran fundamentalmente en:

- a) Empleo de método comparativo en función de parámetros claramente determinados, relativos al volumen y a la naturaleza de las causas y de las tareas de los evaluados en relación con las mismas, y a las demás exigencias normativas y de eficacia pertinentes.
- b) Cotejo de las tareas evaluadas con promedios generales de rendimiento de categoría de tribunales (número de actuaciones cumplidas en determinados lapsos, duración de los procesos con discriminación del tiempo insumido por cada etapa y labor, y precisión la incidencia de factores externos).

Segunda.- Los indicadores cualitativos habilitan contemplar las particularidades de cada sujeto y labor, así como atender a la naturaleza misma de la función jurisdiccional cuyos titulares, auxiliares técnicos y administrativos son los evaluados; pues estos factores tornan viable conocer la calidad de los servicios prestados, calificarla y propender a su mejora mediante la adopción de los instrumentos adecuados, por ejemplo selección, capacitación, sistemas de apoyo, previsiones normativas y de organización.

En el área cualitativa, recomendamos que las pautas aplicables que se refieran fundamentalmente a los siguientes aspectos:

- a) Capacitación permanente en la función, distinguiéndose la proveniente del propio sistema judicial, de la obtenida en instituciones externas.
- b) Evaluación integral por parte de los órganos superiores, jurisdiccionales o administrativos según corresponda; con determinación precisa de los aspectos tomados en cuenta para dicha evaluación.
- c) Evaluación proveniente de sujetos ajenos al sistema judicial con definición previa de los elementos a considerar y procedimientos aplicables.

Tercera.- Los órganos evaluadores deben ser designados por la autoridad competente del sistema judicial y provenir de sus cuadros, sin perjuicio de la posibilidad de apoyo de operadores ajenos al Poder Judicial. Ello garantiza la independencia de los evaluadores en que su labor será examinada con mayor comprensión y profundidad por quienes reúnen conocimiento y experiencia en el ejercicio de similar función. Asimismo, la posibilidad de control por otros operadores del sistema,

pero ajenos al Poder Judicial, objetiviza la instancia evaluatoria, proporciona la visión del justiciable y aporta transparencia al resultado de la evaluación.

Cuarta.- La evaluación de desempeño comprende: jueces, funcionarios técnicos, y auxiliares administrativos. Sin perjuicio de cada Estado adopte la solución apropiada a su realidad nacional e institucional. La evaluación deberá efectuarse, con una periodicidad no inferior a la anual para asegurar la permanencia y regularidad del método como forma de sostener políticas generales adecuadas, que también atiendan las circunstancias particulares de los sujetos evaluados. (Jiménez, 2007:18)

Quinta.- Los resultados de la evaluación traerán aparejadas para los sujetos evaluados, consecuencias positivas, tales como los ascensos o incentivos; o negativas, por ejemplo: necesidad de capacitación, postergación funcional y eventualmente consecuencias disciplinarias.

Dichos resultados podrán ser difundidos públicamente conforme a la normativa interna de cada país.

Sexta.- El procedimiento de evaluación deberá adecuarse a los principios y garantías mínimos que se establece a continuación:

- a) Predeterminación de los ítems evaluables y de su valoración respectiva.
- b) Fijación de parámetros de evaluación positiva.
- c) Predeterminación de las consecuencias de la evaluación satisfactoria y de la insatisfactoria.
- d) Publicidad incita en todo “debido proceso”
- e) Recurribilidad en vía administrativa y/o jurisdiccional de conformidad con cada régimen jurídico. (Jiménez,2007:18)

Séptima.- Los Sistemas Judiciales de cada Estado asumen el compromiso de implementar un sistema de evaluación del desempeño que se adecue a las pautas precedentes.

Para la materialización de las precedentes declaraciones, asumimos el compromiso de ejecutar la siguiente acción:

Única.- Elaborar una guía iberoamericana de la evaluación del desempeño, que aspire a constituirse en referente iberoamericano en la materia, instrumento favorecedor de la aproximación de nuestros respectivos sistemas y del mejoramiento de cada uno de los sistemas nacionales de evaluación del desempeño.” (Jiménez, 2007:18)

Como se puede verificar, la Declaración de Copán-San Salvador constituye el referente regional para el tema de evaluación del desempeño en los Poderes

Judiciales. Sin embargo, ello no implica que esté operando en los países a pesar del compromiso asumido por los representantes de los órganos judiciales.

Si bien las Cumbres de Presidentes de Poderes Judiciales constituyen espacios muy importantes que se han abierto como foro regional en donde se abordan los problemas de la justicia, no son instituciones vinculantes y como toda Declaración constituye el reconocimiento de intenciones, que no necesariamente se conducen con obligaciones que deban seguirse.

Esto es tan cierto, que a pesar de esta Declaración y sus antecedentes, en muchos países de Iberoamérica, aún no existen estos sistemas de evaluación del desempeño y allí donde estos se han aprobado suele ser muy débil su inserción institucional. Ello se debe al hecho que estamos frente a un tema especializado que es muy reciente y que aún está a niveles piloto en muchas administraciones estatales, no estableciéndose en el ámbito judicial, generalmente, debido a la falta de práctica y conocimientos en el Estado sobre estos nuevos mecanismos. (Jiménez, 2007:19)

Sin embargo, la referencia explícita contenida en estos foros internacionales, y particularmente en la Declaración de Copán-San Salvador, representa un gran aporte para la existencia de los parámetros de medición, toda vez que concibe a la evaluación del desempeño como un sistema de mejora de la actividad judicial, tanto a nivel institucional como para cada uno de sus operadores, siendo recomendable por ello que el Sistema Judicial de cada Estado diseñe un sistema de evaluación de desempeño adaptado a sus necesidades y posibilidades. Podríamos decir que la Declaración de Copán-San Salvador, constituye la avanzada de los mecanismos de evaluación del desempeño, estructurando un modelo de arriba hacia abajo, en la medida que son recomendaciones desde un foro internacional, que se irradia a cada aparato judicial.

2.2. El Modelo Finlandés. Calidad del Tribunal de Apelación de Rovaniemi.

Finlandia es un ejemplo de método participativo de establecimiento de objetivos y una forma novedosa de evaluar y mejorar la calidad de la justicia impartida por los tribunales del distrito sobre la base de ciclos de calidad anuales. (UNODC, 2021:117)

Todos los jueces de la jurisdicción, entre ellos una conferencia anual sobre la calidad organizada por el distrito judicial. (UNODC, 2021:118)

Examinan los problemas relativos a la calidad y en el que los jueces seleccionan los “temas sobre la calidad” que se abordarán en el año siguiente.

Los temas se eligen por su importancia social, y abordan importantes cuestiones de orden jurídico, judicial y de gestión que se plantean en la administración de los tribunales y en los procedimientos judiciales.

A lo largo de los años, el ciclo sobre la calidad se ha ido mejorando de diferentes maneras, mediante la participación de agentes judiciales distintos de los jueces, como los abogados, fiscales, etcétera y el desarrollo de temas más complejos sobre la calidad, y un nuevo proyecto denominado “Parámetros de calidad para el proceso judicial”, que se ha puesto en marcha como medio de evaluar y mejorar las actividades judiciales.

Entre los temas iniciales sobre la calidad figuraba la coherencia de las penas impuestas en un primer momento para el robo, la conducción en estado de ebriedad y la agresión, el año siguiente para los delitos relacionados con estupefacientes y la intervención judicial en la preparación de los procesos civiles. La posterior participación de abogados y otros agentes judiciales en el proyecto sobre calidad permitió examinar cuestiones como la superación de los obstáculos a la preparación de los procesos civiles de los años 2004 y 2006 o los procedimientos y las pruebas en materia de encarcelamiento y prohibición de viajar. Además, el proyecto ha abordado la asignación de causas a los jueces

sobre la base de sus conocimientos especializados, y el seguimiento de la evaluación de las causas desde las audiencias intermedias hasta la sentencia. (UNODC, 2021:118)

Los parámetros de calidad tienen en cuenta seis ámbitos: el proceso, la decisión, el tratamiento de las partes y el público, la prontitud de las actuaciones, la competencia y las aptitudes profesionales del juez y la organización y gestión del proceso judicial. Se han establecido indicadores de calidad para cada ámbito. (UNODC, 2021:118)

La información recibida de los participantes en los juicios puede utilizarse como guía para mejorar la calidad teniendo en cuenta constantemente las necesidades y las expectativas de los usuarios de los tribunales. (UNODC, 2021:119)

2.3. Estados Unidos y el CourTools

CourTools es un instrumento que ha logrado ofrecer un conjunto de indicadores claramente vinculados a los principales objetivos institucionales de los tribunales, ideado por el *National Center for State Courts*.

CourTools ofrece un conjunto de diez medidas de desempeño de los tribunales y una perspectiva equilibrada del funcionamiento de estos. Las medidas proporcionan una visión detallada de los diferentes ámbitos del desempeño judicial y un conjunto de indicadores apropiados llamadas medidas, junto con técnicas de evaluación que han demostrado ser eficaces para juzgar el funcionamiento de los tribunales.

El *National Center for State Courts* integró los principales ámbitos de desempeño de los tribunales de primera instancia con los conceptos pertinentes de los sistemas de medición del desempeño utilizados con éxito en los sectores público y privado. (UNODC,2021:120)

Para determinar la calidad del desempeño de un tribunal, detectar los problemas incipientes e indicar las mejoras que es preciso introducir.

Las 10 medidas del desempeño son las siguientes:

1. *Acceso y equidad*, que permite medir las calificaciones asignadas por los usuarios a la accesibilidad del tribunal y al trato recibido, en términos de equidad, (UNODC,2021:120) igualdad y respeto; esta medida ofrece un medio de interrogar a todos los usuarios acerca de su experiencia con los tribunales. La comparación de los resultados por lugar, división, tipo de cliente y entre los tribunales puede servir de base a las prácticas de gestión judicial. (UNODC,2021:121)
2. *Tasa del despacho* es el número de causas terminadas como porcentaje del número de causas iniciadas. La tasa de despacho mide si el tribunal está al día con la carga de trabajo recibida. Esta medida es una cifra única que se puede comparar dentro del tribunal o entre un tribunal y otro.
3. *Tiempo transcurrido hasta la decisión* es el porcentaje de causas que han sido objeto de una decisión o se han resuelto en alguna otra forma dentro de los plazos establecidos. Esta medida, utilizada conjuntamente con la tasa de despacho (medida 2) y la antigüedad de las causas pendientes (medida 4), es un instrumento de gestión fundamental que evalúa el tiempo que tarda un tribunal en tramitar las causas.
4. *Antigüedad de las causas pendientes* cuantifica la antigüedad de las causas pendientes ante el tribunal, medida en función del número de días transcurridos desde su presentación al tribunal hasta el momento en que se efectuó la medición. Conocer la antigüedad de las causas pendientes ante el tribunal es particularmente útil para detectar los atrasos, los casos problemáticos (atípicos) y las tendencias.
5. *Certeza de la fecha del juicio* se define como el número de veces en que los asuntos resueltos mediante juicio tenían una fecha fijada para el juicio. Esta medida permite evaluar la eficacia de los calendarios y de las prácticas de continuidad.
6. *La fiabilidad e integridad de los expedientes* mide el porcentaje de expedientes que es posible localizar dentro de los plazos fijados, y que cumplen las normas establecidas en cuanto a la exhaustividad y exactitud del contenido. Esta medida proporciona información sobre a) el tiempo que se necesita para localizar un expediente, b) si el contenido del expediente y la información del resumen de la causa concuerdan, y c) la organización y exhaustividad del expediente.

7. *La ejecución de sanciones monetarias* mide las sumas cobradas y distribuidas dentro de plazos establecidos, expresadas como porcentaje del total de sanciones monetarias impuestas en casos concretos. Esta medida pretende determinar hasta qué punto un tribunal asume la responsabilidad de hacer cumplir las decisiones que imponen sanciones monetarias.
8. *La utilización eficaz de los jurados* se mide mediante dos indicadores: número obtenido de jurados y utilización de jurados. El número obtenido de jurados es el número de ciudadanos seleccionados para servicio de jurado que cumplen los requisitos necesarios y se presentan a cumplir su obligación, expresado como porcentaje del número total de jurados disponibles.
9. *La satisfacción de los empleados de los tribunales* mide las calificaciones que asignan los empleados a la calidad del entorno laboral y a las relaciones entre el personal y la administración. Esta medida investiga la opinión de los empleados sobre si el personal cuenta con los materiales, la motivación, la dirección, el sentido de misión y el compromiso necesarios para hacer un trabajo de calidad.
10. *El costo por causa* mide el costo medio de la tramitación de una sola causa. El costo por causa establece una relación directa entre lo que se gasta y lo que se logra. Esta medida puede utilizarse para evaluar el rendimiento de la inversión en nuevas tecnologías, la reestructuración de las prácticas institucionales, la formación del personal o la adopción de las “mejores prácticas”. (UNODC,2021:121)

Un sistema relativamente como *CourTools* requiere acceso a múltiples fuentes de datos y la utilización de diferentes métodos y técnicas de evaluación. Por lo tanto los indicadores deben elaborarse teniendo en cuenta los datos ya disponibles, los datos que se pueden reunir y el costo de la reunión y el análisis de los datos.

2.4. Costa Rica y su Guía de Evaluación del Desempeño.

En el año 2018, el Poder Judicial de la República de Costa Rica a través de la Dirección de Gestión Humana, consideró el rediseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, denominado Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño (S.I.E.D.); con este modelo la gestión de las competencias laborales,

en un trabajo concreto, permite dirigir la forma como se recluta, se evalúa y se desarrolla a las personas servidoras judiciales y consecuentemente la prestación de los servicios por parte de éstas.

La Dirección de Gestión Humana, que tiende a potenciar la mejora continua y la rendición de cuentas; por medio de la observación, seguimiento y comunicación, permite valorar y apreciar el desempeño individual de la persona servidora judicial, en un determinado tiempo, para medir su aporte en el logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les competen según el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos. (PJC,2020:11)

Ahora bien, los criterios de utilidad de dicha evaluación, el Poder Judicial de Costa Rica los enuncia de la siguiente forma:

Con la finalidad de mejorar la calidad de sus servicios y contribuir con el valor público que el Estado requiere de todas las personas que integran el Poder Judicial, en procura del bienestar de la sociedad costarricense.

- A) Mejorar el desempeño: La finalidad primordial de la evaluación es la retroalimentación de las personas servidoras judiciales sobre su desempeño laboral, para identificar las oportunidades de mejora y propiciar la excelencia, por esto, se requiere analizar y comentar los resultados e incidentes críticos y potenciar los factores claves de éxito.
- B) Generar indicadores: que permitan identificar las acciones que mejora en las condiciones labores y plenitudes humanas de las personas servidoras del Poder Judicial. Así como para valorar el aporte de estas.
- C) Cumplir los objetivos: promover que las personas servidoras judiciales aporten con su desempeño al cumplimiento de los objetivos del Poder Judicial, en función de puesto que ocupan.
- D) Completar y fortalecer la toma de decisiones: Generar elementos necesarios, por medio de los resultados, por medio de los resultados de la aplicación de evaluación del desempeño, que faciliten la toma de decisiones de Poder Judicial y gerenciamiento del capital humano, a través

de la mejora continua en los distintos procesos y en personas que los aplican.

- E) Generar una cultura de mediación y rendición de cuentas: promover una cultura de medición de parte de las personas servidores judiciales y su deber de rendir cuentas, con base al marco estratégico y ético-axiológico del Poder Judicial y los instrumentos aprobados para su efecto.
- F) Mejorar permanentemente la presentación de los servicios: Hacer posible que los servicios públicos, las funciones y acciones desempeñadas por las personas servidoras judiciales, cumplan con los propósitos para los cuales fueron establecidos, en procura del interés general de la persona usuaria.

Es por lo anterior que la gestión del rendimiento o el factor cuantitativo es crucial dentro de la evaluación del desempeño dado que no permite interpretaciones diversas, al tener de base que cada persona servidora judicial y quien supervisa, conocen perfectamente cuáles son sus funciones o tareas específicas y los procedimientos a seguir, según los puestos que desarrollan, además de esto, como funciones y tareas se integran con los objetivos de la oficina o despacho judicial, y con esto, se promueve el trabajo por metas.

La Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica, tiene claridad acerca de las estrategias de:

Evaluaciones de seguimiento: Son evaluaciones programadas y obligatorias, que se realizan durante cada período de evaluación, con el propósito de generar información de retorno para que la persona evaluada pueda mejorar su desempeño, aplicando las acciones identificadas, en lo que resta del período de evaluación. (PJCR,2020:6) y el

Perfil competencial: Es un instrumento que recoge los objetivos, funciones, actividades y responsabilidades asociadas a una clase de puesto, así como las competencias que debe reunir una persona para llevar a cabo su trabajo con eficacia y eficiencia, contenido en el Sistema de Clasificación y Valoración de Clases de Puestos. (PJCR,2020:7)

Este nuevo enfoque se centra en la persona como principal recurso competitivo de la organización y que, por lo tanto, es necesario optimizar mediante una verdadera sinergia entre los distintos actores que intervienen en su gestión.

Finalmente para ilustrar las aportaciones y nuevos criterios que el Poder Judicial de dicho país está implementando.

La siguiente tabla resume de manera comparativa el modelo tradicional y la gestión del talento por competencias:

Modelo Tradicional	Gestión del talento por Competencias
Enfoque reactivo: las acciones son, por lo general, de tipo reactivo; es decir se busca solucionar los problemas que ya se han planteado.	Enfoque proactivo: intenta anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro para planificar las acciones precisas a fin de evitarlos o minimizarlos.
Funciones aisladas: se habla de funciones que se corresponden con departamentos y secciones independientes, las cuales históricamente han surgido de manera aislada en la medida que aparecen problemas que las demandan, sin una visión de conjunto de toda la gestión del área.	Gestión integrada: las actuaciones deben generarse en el marco de una visión integrada que responda a un planteamiento estratégico coherente con los objetivos organizacionales. Es decir, deben fundarse alrededor de planes y programas que permitan alcanzar los objetivos fijados en plazos determinados, mediante una acción articulada de todas sus áreas y no independiente.
Nivel funcional: desarrollo de tareas orientadas a la solución de los problemas que se presentan.	Nivel estratégico: el papel de la Dirección de Gestión Humana es el de un socio estratégico, mediante la planificación, implantación y evaluación de programas que apoyan el funcionamiento del Poder Judicial. Se pasa de un rol técnico a uno de gestor.
Enfoque en el rasgo: el perfil del puesto se define con base en rasgos de personalidad y aptitudes. No obstante, tales insumos son tomados como características fijas, subyacentes que difícilmente se podrán modificar y cuya medición se realiza a través de test y pruebas que, de acuerdo con diversos autores, no son buenos predictores del desempeño laboral.	Enfoque en competencias: los puestos se definen en función de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia. De esta manera, el perfil del puesto constituye un conjunto de comportamientos perfectamente observables que permiten predecir en forma segura, válida y fiable, el éxito de las personas en sus trabajos.

(PJCR,2020:10)

El Marco Metodológico el Modelo de Gestión Humana por Competencias y Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias.

El Poder Judicial de Costa Rica viene implementando desde hace varios años atrás la gestión integral de la calidad y acreditación. El modelo del sistema de gestión de calidad tiene como objetivo primordial establecer estándares de gestión en cualquier área de una organización perteneciente al sector justicia; mientras que, el sistema de evaluación del desempeño de los servidores judiciales; está mucho más avanzado y posee, por ejemplo, indicadores para la organización del despacho judicial, entre otros indicadores más.

2.5. Evaluación de Medición del Desempeño Peruano

El Poder Judicial del Perú consideró algunos indicadores del Banco Mundial, en tópicos de impartición de justicia; realiza la evaluación de sus magistrados y magistradas desde hace mucho tiempo; específicamente en relación con el desarrollo de diversas herramientas empleadas para medir el desempeño de los magistrados y los órganos jurisdiccionales, así como para determinar cuáles son los principales retos y propuestas de mejora.

Ante la ausencia de una cultura organizacional que asegure y oriente la identificación y el compromiso de sus integrantes. El establecimiento de un sistema de méritos para el ingreso, ascenso y permanencia, así como la calidad del servicio de justicia. (Cfr. Bernales, 2016:36)

“Toda institución pública o privada debe contar con mecanismos que le permitan evaluar el desempeño de su personal para garantizar los niveles adecuados de eficacia, en la línea de plantear las medidas correctivas para superar los problemas advertidos, así como para tomar acciones apremiantes para incentivar las buenas prácticas” (Cfr. Bernales, 2016:38)

¿Es necesario hacer la evaluación de los jueces solo con los jueces? ¿Deberán involucrarse otras instituciones del sistema de justicia? ¿Cómo hacer una buena evaluación de los jueces?

En la mediación del desempeño, en el caso concreto de los magistrados; el objetivo central era identificar a los magistrados con el peor desempeño para ayudarlos a mejorar, así como señalar a los mejores para sistematizar sus buenas prácticas y difundirlas.

Esta evaluación debe ser:

1. Clara: que todos los que puedan entender, tanto jueces como ciudadanos
2. Transparente que permita rendir cuentas al ciudadano y que se informe.
3. Inteligente: utilizando las últimas tecnologías de información.
4. Efectiva: debe demostrar mejoras.

Además dicha evaluación y ratificación es a través de su jurisprudencia vinculante y el *over routing*. (Cfr. Bernales, 2016:38)

Ahondando en los procesos de ratificación de magistrados, estos están a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura se basen en criterios, meritocráticos, de la siguiente forma:

Tabla. Control disciplinario versus evaluación del desempeño. (Bernales,2016:29)

Control disciplinario	Mediación del desempeño
Sancionar	Mejorar
Sancionar o destituir	Capacitar o sistematizar buenas prácticas
Coerción	confianza
Operativos de control y visitas inopinadas	Mediación por indicadores y comparación de estándares
Bases de datos que brinden información sobre enriquecimiento ilícito	Bases de datos sobre el flujo de expedientes

Aquí se observa como relevante diferencia que, el control disciplinario es de carácter sancionador y la medición del desempeño de los magistrados es de mejora continua; ya que responde a la naturaleza de los modelos de medición o evaluación del desempeño.

Tabla. Comparación entre una oficina de descarga y otra de medición del desempeño. (Bernaes,2016:41)

Criterios	Descarga Procesal	Medición de desempeño
Criterio central	Volumen de expedientes	Indicadores de eficiencia
Objetivo Operativo	Fijación de metas de producción	Determinación de casos de éxito para su replicación
Clave del desarrollo	Trabajo con oficinas distritales de productividad	Portal geo referenciado inteligente a base de información centralizada
Desarrollos prioritarios	Análisis de productividad y carga	Modelos de gestión del despacho
Acciones claves	Conversión, reubicación y creación de órganos jurisdiccionales.	Sistematización de mejores prácticas.

Cabe destacar como en el rubro de criterio central, la medición del desempeño aplica y genera indicadores de eficiencia; gran divergencia con el cumplimiento de desahogo de expedientes, donde el trabajo de oficina se concentra en metas de producción, sin interesar a futuro mejorar las prácticas.

Ya lo señalaba Chiavenato en el año 1999; “si un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporcionará beneficios a los distintos entes de una sociedad. Estos beneficiarios son: el jefe, la organización y la comunidad. Ahora bien, la responsabilidad por evaluación del desempeño humano no puede delegarse al jefe, sino también al trabajador y a la organización”. (Cfr. Bernales, 2016:14) Con esto se ratifica que, todo modelo o sistema de evaluación del desempeño involucra todos los agentes activos que intervienen en los resultados de determinada organización o institución.

La siguiente tabla de la experiencia peruana, confirma la razón por la que, la medición del desempeño es un factor de “sanidad” laboral y sobre todo de crecimiento organizacional.

Tabla. Medir al juez o al órgano jurisdiccional. (Bernaes,2016:61)

Tipo de Medición	Medición individual	Medición de una unidad organizacional.
Presupuestos	Hay un buen diseño organizacional	Se pueden comparar los resultados de diferentes unidades.
Metodología	Enfoque por competencias	Basada en estándares o indicadores.
Requisitos	Se requiere desarrollar una descripción por competencias de los puestos.	Requiere de sistemas de información y procesos homogeneizados para cuantificar el desempeño.
Dificultad de implementación	Más difícil	Más Fácil
Ventajas	Permite identificar brechas individuales del desempeño real versus el desempeño óptimo.	Permite ordenar a las unidades organizacionales en función de su desempeño.
Desventajas	Un buen desempeño individual no asegura un buen desempeño de su unidad organizacional.	Requiere de un trabajo posterior para explicar las causas de la buena o mala performance.

El caso peruano, a través de los años con su aplicación ha logrado generar y aplicar evaluación cuantitativas y cualitativas; las cuáles se compartirán en líneas más adelante, enfatizando que, el propósito de la presente investigación no es abordar los terrenos de la evaluación cuantitativa; que sin duda es importante, pero que no es posible aplicarla sin antes contar con un proceso cualitativo, consolidado.

El modelo de justicia peruana, distingue la evaluación cuantitativa, aquella que se refiere a la producción de expedientes resueltos y la evaluación cualitativa, referida a la calidad de las sentencias judiciales.

En la experiencia de los peruanos, se priorizó la evaluación cuantitativa porque hay una mayor presión para tener impactos con un mayor alcance. (Cfr. Bernales 2016:56)

Tabla. Comparación entre la Evaluación Cuantitativa y la Cualitativa (Bernaes 2016:57)

	Mediación cualitativa	Mediación cuantitativa
Implementación	Es más lenta	Es más rápida
Alcance	Acotado y progresivo	General y radical
Know how clave	Abogados y comunicadores	Especialistas en base de datos, estadísticos y expertos en la realidad judicial
Instrumentos	Guías o modelos de elaboración de sentencias	Estándares e indicadores
Validación	Por jueces y abogados	Por especialistas en procesos
Requisitos	Acuerdo entre jueces	Estandarización de las estadísticas

Al respecto el autor Manuel Ignacio Bernales menciona que, el sistema de justicia moderna en Perú con la medición del desempeño judicial, requirió de equipos denominados de reforma, en donde los jueces y los equipos técnicos de tipo estadísticos, programadores y administradores son inseparables; ya que se incorpora la visión normativa con enfoque pragmático, basado en la realidad y posibilidades de la gestión judicial.

Con ésta radiografía es viable proyectar que, el Poder Judicial del Estado de México; cuenta con dichos elementos humanos y administrativos; para iniciar con la aplicación de la evaluación del desempeño judicial.

No omito comentar que, las experiencias en el rubro de evaluación del desempeño judicial o de los impartidores de justicia, resultan diversas; sin embargo para el contexto y propósito de la presente investigación, se seleccionaron aquellas experiencias que comparten realidades con los avances y mecanismos que se tienen en nuestra entidad para la evaluación de jueces; tan es así que, Modelo Neerlandés *Lamicie*, se consultó pero se descartó como referencia, ya que, se

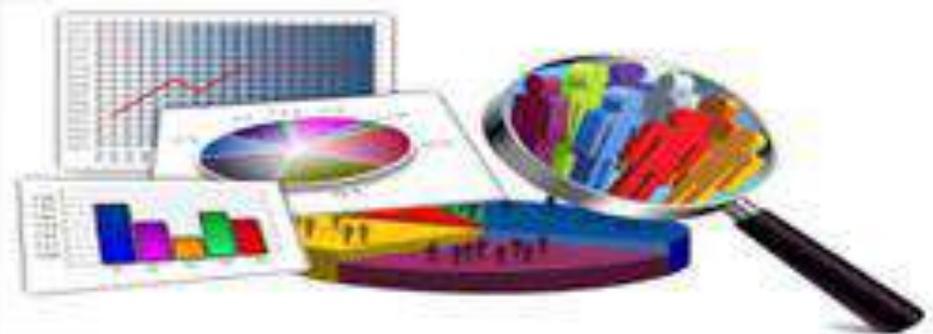
centra en la medición del volumen del trabajo y no desempeño de cada juez o el Modelo “HMICA” de Inspección de la Administración de los Tribunales en el Reino de Hachemita, Jordania; que evalúa el desempeño de jueces de primera instancia, jueces de ejecución de sentencias, los magistrados de apelación, jueces de instrucción y procuradores generales; lo cual suena muy compatible a la necesidad que la presente investigación ha identificado, pero que al indagar a detalle el modelo de Jordania, existen marcadas discrepancias con nuestro sistema de impartición de justicia.



PODER JUDICIAL
DEL ESTADO DE MÉXICO

Apartado III

Diseño de la Investigación



III. Diseño de la Investigación

El diseño de este trabajo, parte de un análisis normativo y descriptivo.

El objetivo fue hacer una descripción y análisis de las funciones del poder judicial mexiquense en el establecimiento de un sistema meritocrático que integra parámetros y objetivos para regir aspectos de selección, promoción, ratificación, adscripción y evaluación del personal jurisdiccional.

Para analizar la información se buscó introducir metodologías diferenciadas como la fenomenológica; analítica-sintética; documental y empírica; que permitieran integrar una aproximación tanto conceptual como *in situ*, y conocer de esta forma, no sólo el diseño del sistema de servicio profesional del poder judicial de la entidad, sino también los modelos, instrumentos, procesos y dificultades en la implementación de los mismos.

El enfoque del estudio es preponderantemente cualitativo, por tratarse de una investigación de carácter documental, normativa e institucional, de acuerdo a la tipología que ofrece la metodología de Tantaleán; no obstante, a lo largo de este apartado, se presenta una breve descripción cuantitativa de los datos encontrados, teniendo por objeto ser representativa.

La investigación *in situ*, fue motivada por que el Estado del Arte respecto al tópico de carrera judicial y evaluación del desempeño judicial es limitada; por ello con la muestra seleccionada se midió el fenómeno con los servidores judiciales que se presentaron en el Seminario que impartió el Centro de Investigaciones Judiciales.

La técnica metodológica aplicada fue un cuestionario de carácter mixto, es decir, conformado por preguntas cerradas, de respuesta sí o no u opciones concretas y por preguntas abiertas, que tenían que ser respondidas de manera libre por el servidor público judicial encuestado.

El cuestionario en comento se conformó de trece preguntas, de las cuales la número once y trece son de carácter abierto y el resto del instrumento de tipo cerrado, cuya estructura y resultados serán desglosados en próximas líneas.

El objetivo: Identificar la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño laboral en los servidores públicos de Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de México. Proponer el diseño de un método de evaluación del desempeño que permita valorar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual o en su caso, colectiva, de las funciones y objetivos asignados a las y los miembros de la Carrera Judicial, contribuyendo a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración y procuración de justicia.

3.1. Diagnóstico

¿Cuál es el contexto nacional acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño Judicial? Revisando la normatividad de cada poder judicial local se identifica lo siguiente:

De treinta y dos poderes judiciales; incluyendo el del estado de México; son ocho, los que tienen considerado en sus normatividades la figura del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral o se establece el Sistema de Estímulos a través del desempeño laboral o profesional. Éste veinte por ciento está conformado por:

- Chiapas (artículo 63, fr.II de la LOPJ)
- Coahuila de Zaragoza (artículo 68 de la LOPJ)
- Colima (artículo 52 del Reglamento de la Carrera Judicial)
- Guanajuato (artículo 75 de la LOPJ)
- Hidalgo (artículo 166 del Reglamento de la LOPJ) y
- Jalisco (artículo 77 del Reglamento Interno del Consejo General del Poder Judicial)

- Querétaro (artículo 135, fr.VI y 142 de la Ley Orgánica del Poder Judicial; **Sistema de Evaluación Institucional del Servicio Judicial de Carrera**)

Siendo Querétaro, como se observa el más específico de manera enunciativa en considerar dicho sistema o modelo de evaluación; y digo de manera enunciativa, ya que al buscar especificaciones en la Ley Orgánica y de disposiciones de carácter secundario, no existe información a detalle.

Ahora bien, al en tratarse de un Modelo con miras a aplicarse en el Poder Judicial del Estado de México; sin duda alguna se requiere un contexto en números.

Conforme al Informe de Labores del año 2021 del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México:

- 5,706 Servidores públicos, conforman en su totalidad el Poder Judicial Local.
- 57 Magistrados/Magistradas, de acuerdo a la Circular 04/2022 de fecha 21 de enero del presente año.
- 407 Jueces (Informe de Labores del año 2021 PJE domex)
- 3,773 Personal de apoyo a la función jurisdiccional.



Es decir, para propósito de la presente investigación, el universo a considerar a largo plazo son los 407 juzgadores y juzgadas; ya que el proceso de ratificación es diferente y aproximadamente cada año alrededor de cien jueces/juezas son los que tienen que someterse a la evaluación sexenal de su desempeño para obtener la respectiva ratificación.

Con base a lo anterior se solicitó en el mes de septiembre vía oficio DCI/3013516000/**039**/2022 a la Secretaría General de Acuerdos:

“el préstamo de 50 expedientes laborales, de jueces y juezas (25 de la Materia Civil y 25 de Penal) con vencimiento de nombramiento en el año 2023; expedientes elegidos aleatoriamente; con el propósito de obtener una población muestra de la formación y capacitación que han recibido de la Escuela Judicial y de otras instituciones coadyuvantes a la enseñanza jurídica que hayan recibido dichos servidores públicos; así como el número de ocasiones que se han sometido a concurso de oposición y/o ratificación del cargo”.

Hasta la fecha no se cuenta con la respuesta de la Secretaría General de Acuerdos; sin embargo para no atrofiar el desarrollo de la presente investigación *in situ*, se procedió a construir la población muestra con algunos servidores públicos adscritos al Poder Judicial de la entidad, quienes acudieron a los seminarios 2022, convocados por el Centro de Investigaciones Judiciales durante el mes de septiembre; y quienes mostraron su cooperación para responder.

3.2. Construcción de la muestra

El universo de funcionarios encuestados contempló un total de diecinueve personas; siendo el único grupo de análisis para este estudio; quienes como actores clave, por su relevancia, podían ayudarnos a profundizar más en la lógica organizacional y procedimental del sistema de carrera judicial.

Para la selección de la muestra de funcionarios jurisdiccionales, se tomaron los siguientes criterios:

1. El tipo de cargo y nivel: Se seleccionó de manera aleatoria jueces y personal jurisdiccional.

2. Su adscripción o lugar de procedencia: Si la persona pertenecía a la capital del Estado o a municipios periféricos, no fungía como variable de peso para la información requerida; sin embargo, sí para acreditar su pertenencia o adscripción al poder judicial de la entidad.
3. Su edad y género: Al aleatorizar la submuestra, no se buscó reflejar con énfasis dichas características.

3.3. Material y métodos

Para la realización del presente diagnóstico, se integró información de diversas fuentes, tanto de entrevistas presenciales a funcionarios judiciales como de tipo documental. Toda la información contenida en esta dimensión fue recolectada de febrero a octubre del año 2022. De igual forma, el esquema de recolección de datos fue multi-etapas.

En la primera etapa se hizo una recolección de diversas fuentes de información documentales externas, para contextualizar el escenario del fenómeno en los parámetros internacionales, en el nacional y en los diversos poderes judiciales locales y; posteriormente, se trabajó en la construcción de un repositorio teórico-informativo del proceso de evaluación en los tribunales de justicias; así como tendencias metodológicas de los modelos de evaluación del desempeño laboral en ámbitos judiciales.

La segunda etapa consistió en realizar un levantamiento de información *in situ* o en campo, a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a dos grupos de asistentes, en su categoría de funcionarios jurisdiccionales directamente relacionados con las funciones de la carrera judicial.

La última etapa, consistió en la sistematización de la información obtenida de estos cuestionarios a través de bases de datos en donde se categorizaron y

codificaron las respuestas otorgadas por la muestra de servidores públicos entrevistados.

3.4. Construcción del instrumento y variables del estudio

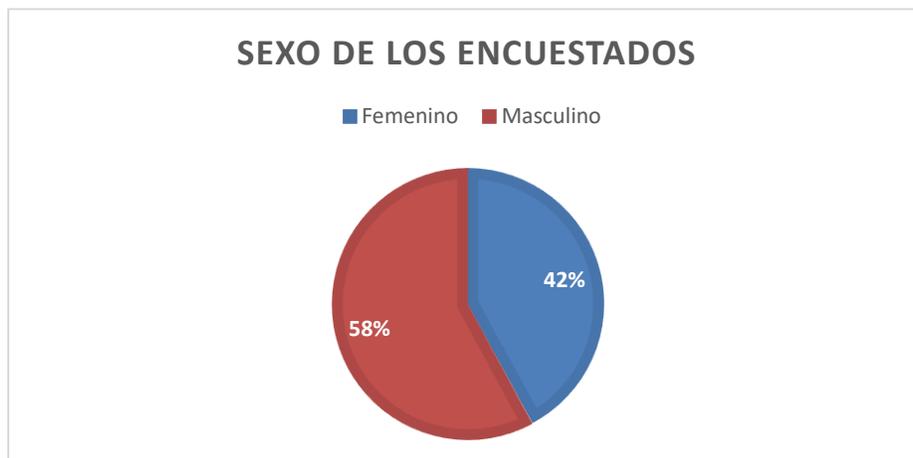
Del conjunto total de reactivos del cuestionario de entrevista aplicado a los funcionarios jurisdiccionales, se trabajó con un total de trece variables, que se pueden clasificar 5 tipos:

1. Variables de identificación.
2. Variables sobre la trayectoria de los funcionarios.
3. Variables relacionadas con los procesos de evaluación y capacitación (objetivo general de la presente investigación) y;
4. Variables sobre factores relacionados a la evaluación del desempeño laboral en el ámbito jurisdiccional.

Finalmente no sobra por demás comentar que, la fuente de la estadística descriptiva es de elaboración propia con base en la instrumentación del cuestionario aplicado a funcionarios jurisdiccionales en el Poder Judicial del Estado de México.

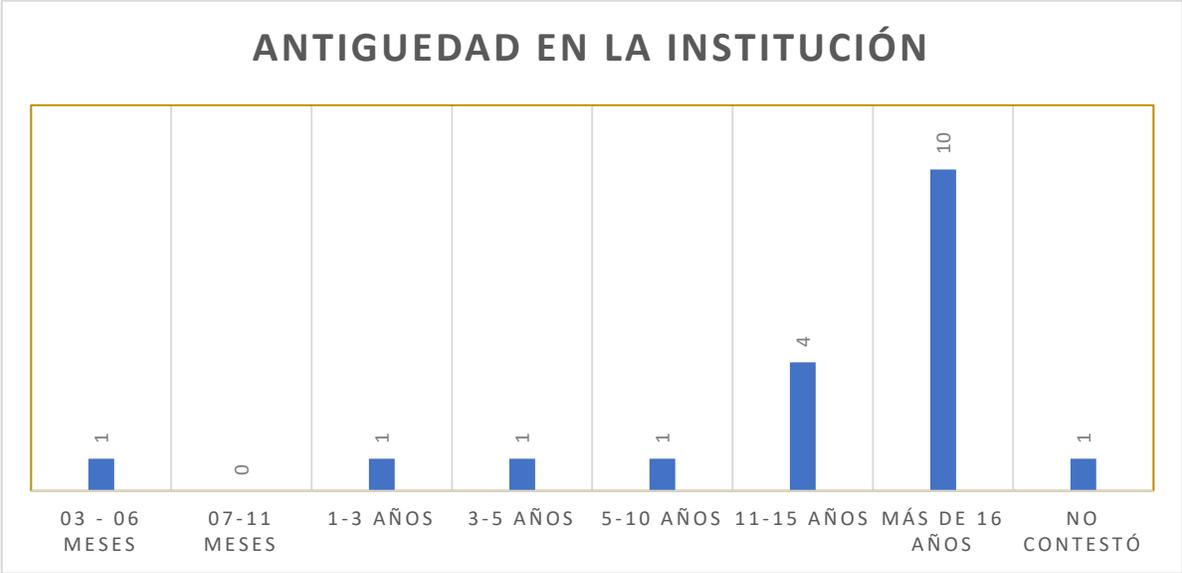
A continuación se presenta el resultado del cuestionario en comento.

Sexo



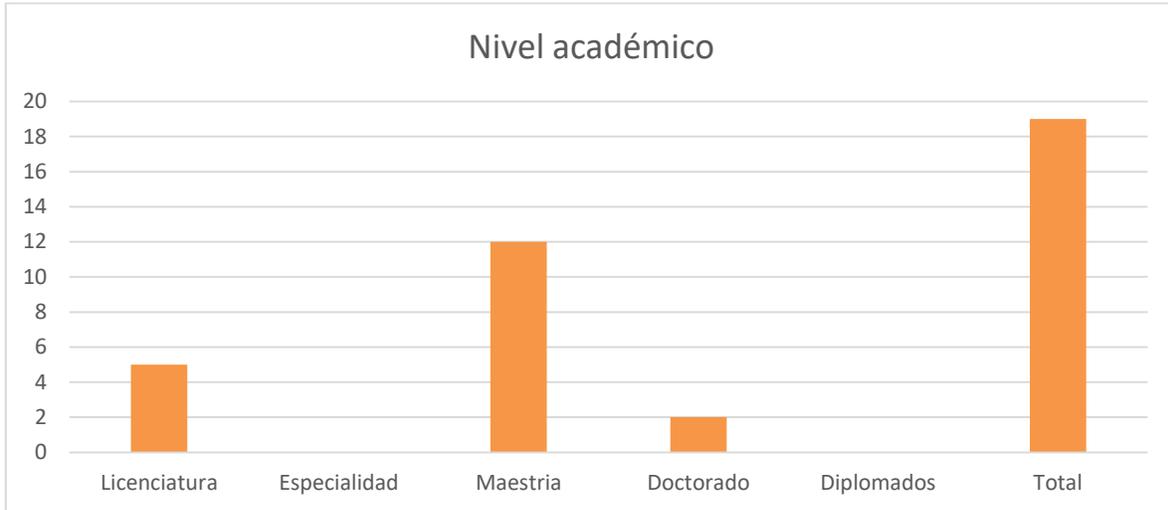
En este rubro, puede observarse un acercamiento a la paridad de género, que exigen normatividades internacionales y nacionales; ya que, en la gráfica puede observarse una diferencia de dieciséis por ciento, en la que, los servidores públicos judiciales entrevistados pertenecen al sexo masculino.

Antigüedad en la Institución



Respecto a la antigüedad, resulta interesante que la mayoría de los encuestados tienen más de una década adscritos al poder judicial; y una minoría con una antigüedad menor a cinco años; lo cual da pauta a considerar relevante las respuestas de estos servidores públicos; quienes ya se encuentran familiarizados con los primeros procesos de la carrera judicial.

Nivel Académico



Relativo al perfil académico; de un total de diecinueve encuestados; doce cuentan con estudios de maestría; cinco con estudios de licenciatura y dos con formación doctoral; la lectura de estos datos, resulta ser que, la postura del servidor judicial del estado de México es continuar con su preparación y transitar a estudios de posgrado, en donde las especialidades no resultan ser atractivas, ya que su tiempo de duración es la misma que los estudios de maestría y prefieren utilizar esa temporalidad en el grado académico de la maestría.

Otro dato relevante, resulta que, el poder judicial del estado de México, junto con el de la Ciudad de México, cuentan el mayor número de servidores públicos con estudios de posgrado a diferencia de otros poderes judiciales locales, en los cuales se observa un bajo índice de estudios de posgrado y sus respectivos grados académicos en su personal. Es decir, la profesionalización y especialización es una meta común en el perfil del servidor judicial mexiquense; lo cual le permite accesibilidad a procesos de evaluación.

1. ¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral?



Ahora bien, el presente proyecto de investigación desea identificar la aceptación del proceso de evaluación del desempeño judicial; y al respecto, la pregunta uno, arrojó una aceptación del cien por ciento de los encuestados, lo cual refleja una cultura pro desempeño laboral.

2. Proporcione su cargo y lugar de adscripción

ENCUESTADO	RESPUESTA	
	Cargo	Lugar de adscripción
1	Oficial judicial	Juzgado Primero Civil de Jilotepec
2	Juez	Juzgado Primero Familiar de Toluca
3	Juez	Juzgado cuarto familiar de Toluca con residencia en Metepec
4	Juez	Juzgado Tercero Familiar de Toluca
5	Juez	Juzgado Primero Mercantil Xalatlaco
6	Juez	Juzgado Quinto Familiar de Toluca
7	Juez	Juzgado Primero Mercantil de Tlalnepantla

8	Juez	Juzgado Segundo Civil de Tenango del valle con residencia en Tianguistengo
9	Juez	Juzgado Sexto Mercantil de Tlalnepantla con residencia en Naucalpan
10	Juez	Juez Noveno Civil de Tlalnepantla con residencia en Huixquilucan
11	Juez	Juez Primero Civil del Distrito Judicial de Ixtlahuaca
12	Juez	Juzgado en Línea
13	Juez	Juez Cuarto Civil de Lerma (Xonacatlán)
14	Juez	Juez Tlalnepantla
15	Juez	Juzgado Quinto familiar de Ecatepec
16	Técnico Judicial	Primera Sala Civil de Toluca
17	Juez	Juzgado en Línea
18	Juez	Juzgado Primero Civil de Tenango del valle
19	Juez	Juzgado Noveno Civil de Huixquilucan

El cien por ciento de los encuestados cuentan con el nombramiento de juez y el perfil del mismo; objeto de estudio de la presente investigación; descartando sesgos informativos, que arrojen datos sin utilidad al modelo de evaluación propuesto al final del presente escrito.

3. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?

ENCUESTADO	
1	Juez
2	Tribunal de alzada y consejo de la judicatura
3	Consejo de la Judicatura
4	Jefe inmediato Superior
5	Sala

6	Sala familiar, La autoridad Federal y la Visitaduría Familiar
7	Salas Civiles
8	Consejo de la Judicatura y Visitaduría
9	Magistrados, Consejo y Presidencia
10	Consejo de la Judicatura y Visitaduría
11	Magistrados Civiles y Familiares y Consejo de la Judicatura
12	Salas Civiles y visitaduría Civil
13	Consejo de la Judicatura
14	Consejo de la Judicatura
15	Consejo de la Judicatura
16	-----
17	-----
18	Visitaduría y Magistrados de Tribunal de alzada
19	Magistrados y Consejo de la Judicatura

Esta interrogante resulta de gran relevancia, ya que, la figura la visitaduría se formalizó *en facto* el año pasado y en norma ésta anualidad; lo cual a nivel nacional junto con Querétaro posiciona a los poderes judiciales como entes públicos aperturados a la vigilancia de las actividades de sus integrantes y con ello lograr la retroalimentación correspondiente.

Otra respuesta que refleja el sujeto de evaluación en el sistema judicial mexiquense, recae en los Magistrados, entendidos como los superiores jerárquicos de los juzgadores, conforme a la Carrera Judicial en México. Esto da pauta a identificar una responsabilidad tácita y de *facto*; pero no pronunciada en la normatividad de la Ley Orgánica del Poder Judicial o en disposiciones secundarias, lo cual conforme a comentarios de los encuestados, da lectura de que, por costumbre se ha llevado una evaluación continua, pero dispersa y asimétrica en los criterios de evaluación; lo cual evidencia la necesidad de contar

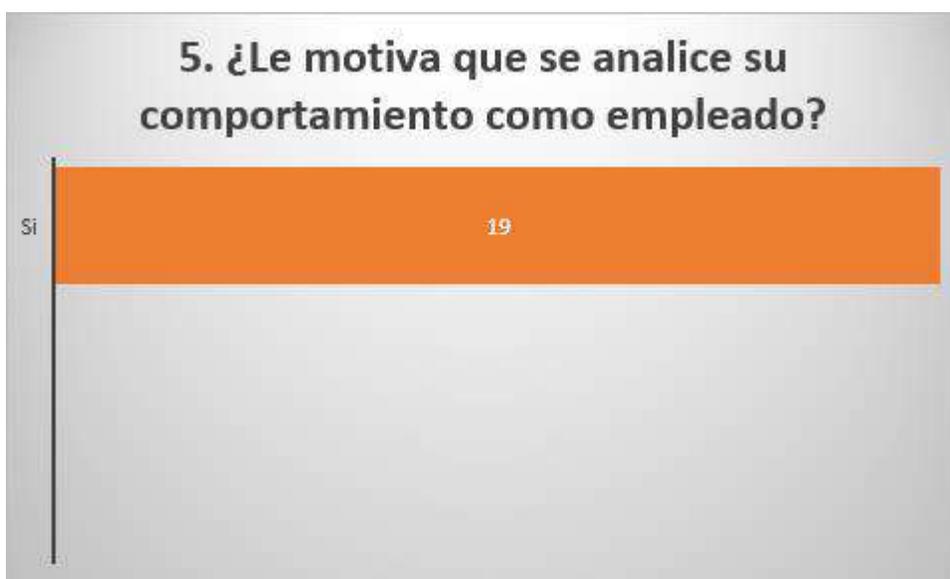
con un modelo ex profeso, que homologue dichos indicadores o criterios evaluativos en la figura del juzgador.

4.- ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño laboral?

ENCUESTADO	
1	Mensualmente
2	Cada seis meses
3	Cada seis meses
4	Cada seis meses
5	Diario
6	Cada seis meses y cuando llega un recurso
7	Cada seis meses
8	5 años para ratificación y dos veces al año para revisión periódica
9	Cada seis meses
10	Cada seis meses (visitaduría)
11	Cada seis meses
12	semestralmente
13	Cada seis meses
14	Cada mes
15	-----
16	-----
17	-----
18	Muy frecuentemente
19	Frecuentemente

Respuestas de carácter satisfactorio, ya que, responde a las temporalidades idóneas para cualquier proceso de evaluación. Lo que en términos laxos se entiende como tierra fértil para todo tipo de evaluación.

5. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?



La respuesta de la totalidad de los entrevistados, de verse motivado en el análisis de su comportamiento y desempeño como empleado del poder judicial, refleja las buenas costumbres evaluativas del poder judicial local que, se ha construido desde administraciones anteriores que han permitido hoy en día dicha aceptación. Todo esto se convierte en un factor importante para implementar los sistemas, procesos y modelos necesarios y encaminados a la mejora del desempeño judicial, dejando atrás las renuencias a las evaluaciones del desempeño en dicha institución.

6.- ¿Tiene claro cuáles son las funciones que debe cumplir en su trabajo?



En ésta interrogante resultó que, ningún juzgador realiza sus funciones de manera improvisada o sin apego a sus responsabilidades de ley y sin conocimiento y práctica del cargo que ostenta; lo cual proporciona el panorama de preparación, formación y actualización que han recibido por parte del Poder Judicial mexiquense.

7.- ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

ENCUESTADO	RESPUESTA				
	Recibí una capacitación	Me explico mi Jefe inmediato	Me explico un compañero de trabajo	Me proporcionaron el manual de funciones y me capacitaron	Ninguna de las anteriores
1		X		X	
2	X				
3	X				
4		X			
5					X

6			x	x	
7					x
8	x			x	
9	x			X	
10	x			x	
11					X mis estudios
12	x				
13				x	
14	x				
15				x	
16			x		
17	x	x	x	x	
18	x				
19	x			x	

Se observa que, la respuesta de “recibí una capacitación” y “me proporcionaron el Manual de Funciones y me capacitaron” son las que predominaron; por tal razón, el diagnóstico que arrojan dichos resultados, es positivo, ya que ningún juzgador realiza o ha realizado sus funciones jurisdiccionales sin conocimiento y sin preparación específica; lo cual es una fortaleza significativa en tópicos de evaluación, que conlleva a la profesionalización.

8.- Para usted, ¿cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación de desempeño?

ENCUESTADO	Reconocer el buen desempeño de los empleados	Mejorar la calidad en el servicio Público	Otorgar incentivos a los empleados	Fortalecer el rendimiento de los empleados	Conocer las fortalezas y debilidades del personal	Todas las anteriores
1						x
2						x

3						x
4						x
5		x	x		x	
6						x
7						x
8	x	x				
9						x
10						x
11		x				
12		x				
13						x
14		x				
15						x
16	x					
17		x		x		
18						x
19		x				

Once de diecinueve encuestados identifican todos los beneficios que conlleva la evaluación de su desempeño, los cuales son individuales: el reconocimiento y rendimiento hasta los institucionales, como lo son el mejorar la calidad en el servicio público y la incentivación laboral.

9.- ¿Cuáles considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño laboral?

ENCUESTADO	RESPUESTA					
	Capacitaciones	Ascensos	Aumentos salariales	Mejoramiento de relaciones humanas	Mejorar la prestación de servicios	Retroalimentación
1	3	5	4	2	1	6
2	4	5	6	3	1	2
3	1	3	4	5	2	6
4	4	5	6	1	2	3
5	1	6	5	4	3	2
6	2	4	5	6	1	3
7	1	5	6	4	3	2
8	2	3	5	6	1	4
9	2	1	6	5	3	4
10	4	2	3	1	5	6
11		Colocó palomita a lo demás no contestó				
12	3	4	5	6	1	2
13	3	1	4	6	2	5
14	5	4	3	2	6	1
15	1	2	4	3	5	6
16	6	4	5	1	3	2
17	1	6	5	4	2	3
18	2	4	5	6	1	3
19	5	2	3	4	1	6

Ante la representación gráfica, resulta claro que, la recompensa del ascenso, es el beneficio tangible y viable al realizarse métodos de evaluación del desempeño laboral; lo cual refleja la estabilidad laboral que los servidores judiciales gozan, al saberse merecedores de crecimiento y reconocimiento laboral por su adecuado

desempeño; en segundo lugar el aspirar al aumento salarial derivado de la evaluación de desempeño, es lo que el servidor público asocia con las evaluaciones que le son aplicadas y en tercer término, las capacitaciones que son una especie de inversión de crecimiento laboral, redituable para la institución y el servidor público.

Con todo lo anterior, la lectura resulta positiva; ya que habla de servidores judiciales a favor de las evaluaciones de desempeño; lo cual permite y permitirá el sano ejercicio de la profesionalización y de cumplir con estándares internacionales en dicho rubro.

10. Enumere del uno al ocho los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño. Señale en orden jerárquico donde 1 es el más importante y el 8 es el menos importante.

ENCUESTADO	RESPUESTA							
	Calidad del trabajo	Capacitación y profesionalización	Iniciativa Integridad y Liderazgo	Cooperación	Trabajo colaborativo	Cumplimiento de Normas	Relaciones laborales	Experiencia del trabajo
1	1	2	3	6	4	7	5	8
2	1	2	7	8	3	4	6	5
3	2	1	3	7	4	5	8	6
4	7	8	3	5	4	6	1	2
5	2	4	3	6	7	5	8	1
6	1	4	3	7	6	2	8	5
7	5	4	3	7	6	2	8	1
8	1	4	3	7	8	5	6	2
9	2	1	3	7	5	4	8	6
10	1	4	2	3	7	6	5	8
11	no	contestó						

12	1	3	2	6	7	4	8	5
13	2	3	1	8	7	5	6	4
14	8	7	5	2	1	6	3	4
15	1						8	
16	1	3	2	4	5	8	7	6
17	2	1	6	7	5	4	8	3
18	1	3	2	6	7	4	8	5
19	3	1	2	6	4	8	5	7

La interpretación de los resultados a dicha interrogante, es la siguiente: la calidad del trabajo es considerada por los juzgadores encuestados como el factor más importante para evaluar su desempeño, lo cual resulta totalmente sensato, ya que, el producto por así denominarlo que, socialmente entrega son sus sentencias; sin embargo para llegar a dicha resolución, se abordan distintas etapas que, también resultan estar constantemente sometidas al escrutinio o evaluación de los ciudadanos, de sus subordinados y superiores jerárquicos.

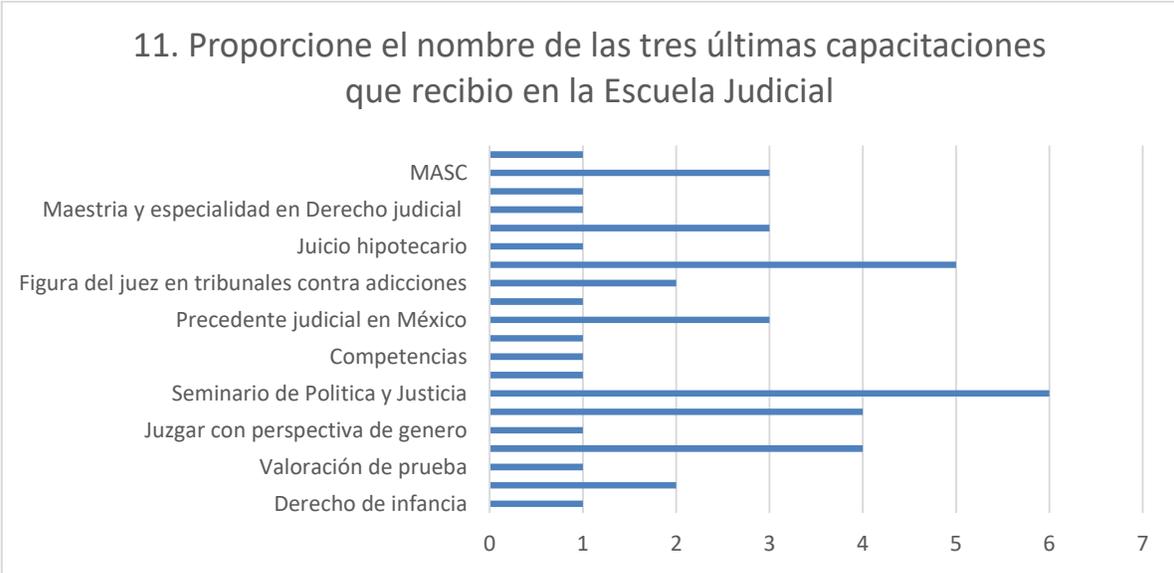
La iniciativa, integridad y liderazgo, fue considerada por el grupo muestra cómo, el segundo factor principal que tiene que ser considerado en la evaluación de su desempeño; sin duda alguna, al interior del poder judicial se sabe que, dichas cualidades son determinantes para que el juzgador realice sus labores de manera diligente.

En tercer término identificaron la capacitación y la profesionalización como elementos determinantes a considerar en la evaluación de su desempeño, además con ello se da cumplimiento a las disposiciones nacionales y locales respecto a la Carrera Judicial.

Hablar de cumplimiento de normas o normatividad ocupa el cuarto lugar de ocho posiciones; la experiencia del trabajo se ubica en el quinto lugar; seguido de la cooperación y el trabajo colaborativo y finalmente los encuestados señalaron que, las relaciones laborales en rango de importancia son el último factor relevante

para considerarse en una evaluación del desempeño; claro está que, no significa que no se pueda evaluar; simplemente que, para la figura del juzgador resulta un elemento que de no darse de manera positiva, el producto laboral de su desempeño se sigue proporcionando.

11. Proporcione el nombre de las tres últimas capacitaciones que recibió en la Escuela Judicial.



Referente al numeral once, en tratándose de una pregunta abierta; nos encontramos con la buena respuesta de que, todos los entrevistados citaron tres capacitaciones proporcionadas de manera reciente; lo cual evidencia el cumplimiento de la misión de la Escuela Judicial a pesar de enfrentar tiempos de pandemia; utilizando las herramientas tecnológicas para llevar a cabo su encomienda.

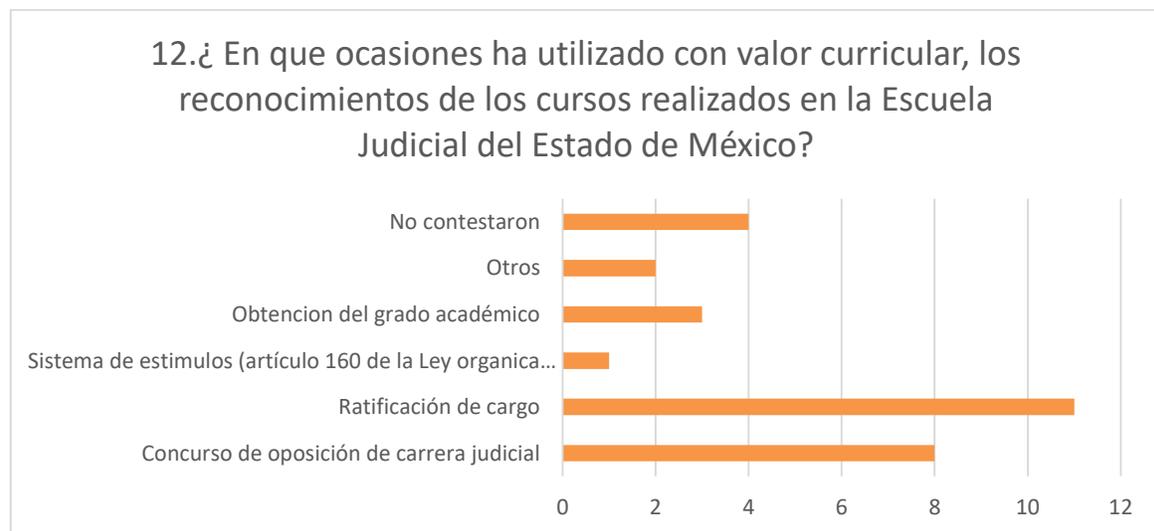
De manera concreta se citaron diversas capacitaciones que han recibido los juzgadores, como se puede visualizar en la gráfica; sin embargo me enfocaré a comentar el ranking de los cinco cursos más referenciados; sin considerar el seminario de política y justicia por tratarse del espacio de recopilación de la información.

El curso de la figura del juez en tribunales contra adicciones, fue mencionado en la mayoría de los encuestados; seguido de juzgar con perspectiva de género; la

valoración de la prueba; juicio hipotecario; medios alternos de solución al conflicto y derecho de infancia; a todo ello ¿qué significan dichas respuestas? Que los servidores judiciales, en específico la categoría de juez penal y civil, lo que han cursado responde a la necesidad de contar con conocimientos y pautas especializadas para aplicarlas en su desempeño cotidiano, con la ventaja de que a través de la capacitación especializada logra el abordaje de necesidades socio-legales de tipo emergente y actual. A diferencia de realizar estudios de posgrado que, le exigen mayor tiempo y dedicación, lo cual en muchos casos para dichos juzgadores de ambas materias resulta imposible dar prioridad a una maestría o doctorado por la carga de trabajo que enfrentan y que no pueden descuidar.

Ergo, contamos con un personal consciente de su constante capacitación, pero que observa resultados expeditos en las capacitaciones o cursos de actualización.

12. ¿En qué ocasiones ha utilizado con valor curricular, los reconocimientos de los cursos realizados en la Escuela Judicial del Estado de México?



Resulta interesante que, la mayoría de los servidores judiciales han utilizado en los procesos de ratificación de su cargo demostrar su actualización académica y práctica; lo cual lo aleja de ser un servidor público únicamente de escritorio alejado de las exigencias legales y colectivas; así mismo se observa una gran utilidad de los cursos recibidos en concursos de oposición de la carrera judicial y en un tercer

lugar para la obtención de un grado académico; siendo que éste último puede darse en una institución externa al poder judicial.

En cuanto a la opción de utilizar los reconocimientos obtenidos de los cursos realizados en la Escuela Judicial del Estado de México, para el sistema de estímulos del poder judicial, resulta interesante la baja respuesta; lo que refleja que, los juzgadores han interiorizado y comprendido que, su labor requiere de una constante preparación, que le permitirá conservar su cargo por muchos años y no visualizar la meta a corto plazo de un estímulo económico; es decir, contamos con recursos humanos valiosos por su convicción de preparación y su disposición de ser evaluados en su específico desempeño.

Y considero pertinente detenerme en las respuestas de aquellos que no respondieron, ya que siendo analizado, es una pregunta de opción múltiple, nada compleja.

13. Describa brevemente la razón por la que está cursando el actual seminario que oferta el Centro de Investigaciones Judiciales.

ENCUESTADO	RESPUESTA
1	Retroalimentación, actualización e interés profesional sobre el tema
2	Tema de gran importancia
3	Es importante tener una visión de la imagen que proyectamos como juzgadores
4	Porque tengo la firme convicción de seguirme preparando
5	Me convocaron sin embargo es un tema interesantísimo
6	Por capacitación y profesionalización
7	Es importante mantenerse actualizado para superación personal y profesional
8	Se me convoco de manera obligatoria
9	Es un tema transversal y multidisciplinario
10	Fui convocado

11	Fui amablemente convocado por la dirección de Juzgados familiares y civiles
12	Para mejorar el desarrollo de las labores y generar mejores condiciones de reflexión en el ámbito jurisdiccional.
13	Ampliar conocimientos, y por orden del consejo de la Judicatura
14	Para saber que percepción tienen las personas del poder Judicial y que puedo hacer para mejorar esa percepción
15	No contestó
16	No contestó
17	Conocer más información acerca del tema
18	Fui convocado, tuve interés en el tema, soy académico y Juez y el contenido del seminario me es útil
19	Actualizarme en el tema de independencia judicial

Por último, en el numeral trece de preguntas que conformaron la encuesta aplicada a juzgadores se identifica como la respuesta más concurrida el hecho de prepararse, actualizarse en pro de su desempeño laboral; en un segundo término se observa una asistencia por convocatoria, es decir, por compromiso laboral; situación que deseo resaltar ya que, muestra la minuciosa labor de las visitadurías en enviar a los servidores públicos que requieren alguna capacitación como factor coadyuvante a su adecuado desempeño laboral; así que, el poder judicial del estado de México cuenta con los elementos humanos adecuados para incentivar la profesionalización de sus servidores judiciales, lo cual constituye un aspecto sólido para desarrollar cualquier modelo o modalidad de evaluación del desempeño judicial.

Una vez procesadas las respuestas de la población muestra de juzgadores de materia civil y penal, objeto de estudio de la presente investigación; se identifican diversas fortalezas y elementos que permitirían una evaluación del desempeño judicial *ex profesa* a estos servidores judiciales; y con ello dar cumplimiento a los

diversos compromisos y exigencias internacionales que tienen más de dos décadas de pronunciarse y solicitarse a todos los sistemas de impartición de justicia y que las nuevas exigencias sociales, empujan por así denominar a los tribunales de justicia apostar por los procesos de evaluación del desempeño en temas judiciales.

3.5. Dimensión normativa

Es conveniente mencionar que, se analizó el marco normativo de los treinta y un poderes locales restantes, para conocer las bases conceptuales y los límites que constriñen al diseño de la carrera judicial en país y por consecuente en la entidad mexiquense.

Para ello se realizó una matriz que permite observar cuáles son los diferentes tipos de configuraciones de cada poder judicial, que varían desde el tipo y número de puestos a ser considerados como parte del cuerpo de funcionarios jurisdiccionales, de cada sistema de carrera judicial. No puedo omitir mencionar que, en el caso del poder judicial del estado de México se citan las categorías de la abrogada Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y de la vigente ley en comento; toda vez que, ha existido una re configuración de gran relevancia en la concepción y conformación de la carrera judicial; lo cual nos posiciona como la disposición legal más actualizada, específica y legible respecto a las categorías de la carrera judicial.

Las normas revisadas para el análisis incluyeron principalmente dos fuentes: 1) La Ley Orgánica de los poderes judiciales y 2) los reglamentos o leyes secundarias directamente relacionadas con la carrera judicial. Así mismo, la revisión se centra en los marcos establecidos para tres tipos de actores: magistrados, jueces y personal jurisdiccional.

El modelo utilizado para el estudio del sistema normativo es la supremacía jerárquica de las leyes, en tanto que cada una de ellas tiene diversos ámbitos de validez y por lo tanto múltiples grados de especificidad. En este sentido, se

consideró como norma primaria a las leyes orgánicas y posteriormente a los reglamentos y normas secundarias específicas en la materia. Esto permitió medir, no sólo la congruencia entre los diferentes instrumentos legales, sino la eficiencia y completitud en el diseño de los sistemas de profesionalización jurisdiccional.

Finalmente, la matriz elaborada por la que suscribe, comprende la variable que se presenta en los procesos de selección, profesionalización y ratificación; que consideré sustantivos en el establecimiento de la carrera judicial, para definir estándares mínimos o conceptos omnicomprensivos.

3.6. Matriz de categorías de Carrera Judicial en México

CARRERA JUDICIAL DE AGUASCALIENTES

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>De la Carrera Judicial</p> <p>Artículo 39. – Los nombramientos de los Magistrados, Jueces y secretarios, serán hechos preferentemente entre aquellas personas que hayan prestado sus servicios con eficiencia y probidad en la administración de justicia del Poder Judicial del Estado.</p> <p>Artículo 40. – La carrera judicial consiste en la actualización, promoción y permanencia dentro del Poder Judicial del Estado desde el cargo de Actuario, Notificador, secretario, Juez a Magistrado.</p>	<p>Artículos 39, 40 del Reglamento del Consejo de la judicatura del Estado de Aguascalientes Publicado el 31 de Enero de 2005.</p>

CARRERA JUDICIAL DE BAJA CALIFORNIA NORTE

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 199.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I.- Magistrado. II.- Juez. III.- secretario general de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia. IV.-</p>	<p>Artículo 199 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Baja California Norte. Publicada</p>

secretario Auxiliar del Tribunal Superior de Justicia. V.- secretario de Estudio y Cuenta adscrito a cada Magistrado que integre Sala. VI.- secretario de Acuerdos y secretario instructor. Fracción Reformada VII.- Actuarios y Notificadores del Poder Judicial del Estado.	en el Periódico Oficial No. 49, de fecha 4 de octubre de 1995, Tomo CII.
---	--

CARRERA JUDICIAL DE BAJA CALIFORNIA SUR

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
Artículo 7.- La carrera judicial se integra por las siguientes categorías: a) Magistrados; b) Jueces; c) secretario general de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia; d) secretarios de Estudio y Cuenta adscritos a cada Magistrado que integran Sala en el Tribunal; e) secretarios Auxiliares del Tribunal Superior de Justicia; f) secretarios de Acuerdos; y g) Actuarios del Poder Judicial.	Artículo 7 del Reglamento de carrera judicial de Baja California Sur. Publicado en el Periódico Oficial No. 49, de fecha 10 noviembre de 2000; última reforma publicada en el periodo oficial en fecha 29 de enero de 2016.

CARRERA JUDICIAL DE CAMPECHE

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
Artículo 210.- La carrera judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Juez de primera instancia; II. Secretario de acuerdos de sala; III. Secretario auxiliar de sala; IV. Secretario de acuerdos de primera instancia, mediador; y V. Actuario, facilitador o invitador.	Ley Orgánica del Estado de Campeche Publicado el 10 agosto 2018.

CARRERA JUDICIAL DE CHIAPAS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
Artículo 103.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I.	Artículo 103 de la Ley Orgánica del Poder

<p>Actuario o Secretario Auxiliar; II. Secretario Proyectista o Secretario de Acuerdo.</p> <p>III. Secretario de Estudio y cuenta o Secretario General de Acuerdos; IV. Juez de Primera Instancia; y V. Las demás categorías que determine el Consejo de la Judicatura. VI. Derogada. VII. Derogada. VIII. Derogada.</p>	<p>Judicial de Chiapas</p> <p>Última Reforma P.O. 17/03/2005</p>
--	--

CARRERA JUDICIAL DE CHIHUAHUA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 15.- Los servidores públicos que prestan sus servicios en el poder judicial pueden ser:</p> <p>I.- Funcionarios</p> <p>II.- Empleados de confianza</p> <p>III.- Empleados de Base</p> <p>Artículo 16.- Son funcionarios:</p> <p>I.- Los Magistrados.</p> <p>II.- Los Jueces.</p> <p>III.- El secretario general.</p> <p>IV.- El Oficial Mayor del Supremo Tribunal.</p> <p>V.- Los secretarios del supremo tribunal y de los Juzgados.</p> <p>VI.- El Contralor General.</p> <p>VII.- El Director Estatal de Mediación.</p> <p>VIII.- Los subdirectores Regionales del Centro Estatal de Mediación.</p> <p>IX.- Los Notificadores.</p>	<p>Artículos 15 y 16 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Chihuahua. Ley publicada en el periódico oficial del Estado No.1 del 4 de enero de 1989 Decreto No.612/88 .P.O</p>

CARRERA JUDICIAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 277.- Los cargos judiciales son los siguientes: I. Pasante de Derecho; II. Secretaria o secretario Actuario; III. Oficial Notificadora o Notificador; IV. Secretaria o secretario Proyectista de Juzgado; V. secretaria o secretario Conciliador; VI. Secretaria o secretario Auxiliar de Juzgado de Proceso Oral en materia Familiar; VII. Secretaria o secretaria (sic) de Acuerdos de Juzgado; VIII. Secretaria o secretario Judicial de Juzgado de Proceso Oral en materia Familiar; IX. Secretaria o secretario Auxiliar de Sala; X. secretaria o secretario de Acuerdos de Sala; XI. Secretaria o secretario Proyectista de Sala; XII. Jueza o Juez; y XIII. Magistrada o Magistrado.</p>	<p>Artículo 277 de la Ley Orgánica del Distrito Federal. Ley publicada en el Tomo I al Número 314 de la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, el viernes 4 de mayo de 2018. Decreto por el que se expide la ley orgánica del poder judicial de la Ciudad de México.</p>

CARRERA JUDICIAL DE COLIMA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>La carrera Judicial está integrada por:</p> <p>Artículo 184.- Por las siguientes categorías:</p> <p>I.- Juez de Primera Instancia</p> <p>II.- Juez de Cuantía Menor</p> <p>III.- Jefe de causas del sistema acusatorio</p> <p>IV.- Secretario de toma de actas del sistema acusatorio</p> <p>V.- Secretario de causas del sistema acusatorio</p> <p>VI.- Secretario de acuerdos</p> <p>VII.- Secretario Actuario o Notificador</p>	<p>Artículo 184 Decreto No. 405 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.</p> <p>ÚLTIMA REFORMA DECRETO 133, P.O. 73, SUP. 3, 22 NOVIEMBRE 2016. Ley Publicada en el Periódico Oficial el "Estado de Colima", P.O. 51, Sup. 3, 08 noviembre de 2014.</p>

CARRERA JUDICIAL DE COAHUILA DE ZARAGOZA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 61.- La carrera judicial importa la determinación del sistema de ingreso en la judicatura y la forma como se obtiene el ascenso dentro de ella.</p> <p>Artículo 62.- Las condiciones para el ingreso, formación, permanencia, ascenso y retiro del personal de servicio de la administración de justicia se sujetará a las bases siguientes: (REFORMADA, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE 2001) I. El Consejo de la Judicatura vigilará e implementará los sistemas de selección, ingreso, formación, ascenso y retiro del servicio de la judicatura. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) II. El Consejo de la Judicatura, por conducto de la Oficialía Mayor, formará un cuerpo de aspirantes que se integrará con los abogados que deseen ingresar a la carrera judicial y que reúnan los requisitos para ocupar los cargos de entrada en las especializaciones civil, mercantil, familiar y penal, conforme a la reglamentación que se expida para las admisiones. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) III. El ingreso a la carrera judicial presupone la aprobación del examen de méritos, consistente en la evaluación de conocimientos, así como de los indicadores de capacidad profesional, aptitud y actitud para el cargo, conducta profesional, fama pública y antecedentes laborales; los que serán evaluados por el Consejo de la Judicatura, mediante los mecanismos que se estimen pertinentes. (REFORMADA, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial. Última reforma publicada en el Periódico Oficial: 11 de diciembre de 2020. Ley publicada en el Periódico Oficial, el martes 11 de diciembre de 1990.</p>

2001) IV. La carrera judicial se inicia en el puesto de Actuario de Juzgado Letrado y termina en el de Magistrado de Tribunal Unitario. (REFORMADA, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE 2001) V. Los ascensos del escalafón sólo podrán hacerse con la voluntad del interesado, quien no podrá ser suspendido o cesado, salvo por falta o delito y en la forma y términos que dispone esta Ley. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) VI. El Consejo de la Judicatura será la única autoridad facultada para formalizar el examen de méritos y acordar nombramientos y ascensos en los términos que establece esta ley. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) VII. Todos los Magistrados de los Tribunales Distritales, el Magistrado del Tribunal de Apelación Especializado en materia de Adolescentes; los Jueces, los secretarios y Actuarios serán numerados en los escalafones correspondientes a sus especialidades, civil, mercantil, familiar, penal y de adolescentes.

CARRERA JUDICIAL DE DURANGO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 127.- La carrera judicial estará integrada por las siguientes categorías: I. Juez; II. Secretario General de Acuerdos del Pleno del Tribunal Superior de Justicia y del Tribunal para menores infractores del Poder Judicial del Estado; fracción reformada por Dec. no. 173, P. O. 57. de fecha 17 de julio de 2014. Fracción reformada por Dec. no. 184, p. o. 90. de fecha 9 de noviembre de 2017. III. secretario de Acuerdos de Sala; IV. Secretario Proyectista de Sala e instructores de estudio y cuenta del Tribunal para Menores Infractores del Poder Judicial del Estado; fracción reformada por Dec. no. 173, p. o. 57. de fecha 17 de julio de 2014. Fracción reformada por Dec. no. 184, p. o. 90. De fecha 9 de noviembre de 2017. v. secretario de Juzgado; y VI. Actuario Judicial.</p>	<p>FECHA DE ÚLTIMA REFORMA: DEC. 421 P. O. 92 BIS DEL 15 DE NOVIEMBRE DE 2020.</p> <p>Artículo 127 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango publicada en el periódico oficial no. 1, de fecha 2 de julio de 2009. Decreto no. 296, LXIV Legislatura.</p>

CARRERA JUDICIAL DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MÉXICO, NORMATIVIDAD ANTERIOR.

CATEGORÍAS DE LA CARRERA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 3.- El Poder Judicial del Estado se integra por: I. El Tribunal Superior de Justicia; II. El Consejo de la Judicatura; III. Los juzgados y tribunales de primera instancia; IV. Los tribunales laborales; V. Los juzgados de cuantía menor, y VI. Los servidores públicos de la administración de justicia, en los términos que establece esta ley, el Código de Procedimientos Civiles, el Código Nacional de procedimientos Penales la ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales.</p> <p>Artículo 159.- La carrera judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Magistrado; II. Juez de primera instancia; III. Juez de cuantía menor; IV. Secretario de acuerdos; V.</p>	<p>Artículo 3 y 159 de la Ley Orgánica del Estado de México.</p> <p>Publicada en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" el 8 de septiembre de 1995. Última reforma del 5 de abril de 2021.</p>

secretario judicial y auxiliar proyectista; VI. Oficiales mayores de salas; VII. Ejecutores; VIII. Notificadores; y IX. Personal auxiliar administrativo.	
---	--

CARRERA JUDICIAL DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MÉXICO, VIGENTE.

CATEGORÍAS DE LA CARRERA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 177.- El área jurisdiccional del Servicio de Carrera está integrada por las siguientes categorías:</p> <p>Magistrada o Magistrado de Sala; Jueza o Juez de Primera Instancia; Jueza o Juez de Control y Tribunal de Enjuiciamiento; Jueza o Juez Laboral; Jueza o Juez de Ejecución; Jueza o Juez de Control; Jueza o Juez de Cuantía Menor; Secretaria o Secretario Instructor A; Secretaria o Secretario Auxiliar de Sala Proyectista; Secretaria o Secretario de Acuerdos de Sala; Administradora o Administrador; Secretaria o Secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia; Secretaria o Secretario Instructor B; Secretaria o Secretario Instructor C; Oficial Mayor de Sala; Actuaría o Actuario B; Técnico Judicial, y Oficial Judicial.</p>	<p>Capítulo Segundo, Áreas del Servicio de Carrera; artículo 177 del Área Jurisdiccional, de la Ley Orgánica del Estado de México. Publicada en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" el 6 de octubre de 2022.</p>

CARRERA JUDICIAL DE GUANAJUATO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 140.- La carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, rectitud, probidad,</p>	<p>Artículos 140 y 141 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guanajuato</p>

<p>independencia, profesionalismo y antigüedad.</p> <p>Categorías de la carrera judicial</p> <p>Artículo 141.- La carrera judicial comprenderá las siguientes categorías: I. Actuario; II. Secretario de juzgado menor; III. Secretario de juzgado de partido, secretario de instrucción o encargado de sala en el sistema penal acusatorio y oral; fracción reformada P.O. 22-12-2020 IV. Secretario de sala o Jefe de Unidad de causa y gestión; fracción reformada P.O. 28-11-2014 V. Juez menor; VI. Juez de partido; y VII. Magistrado.</p>	<p>H. CONGRESO DEL ESTADO DE GUANAJUATO Expidió: LXI Legislatura secretaria general Publicada: P.O. Núm. 82, Segunda Parte, 22-05-2012 Instituto de Investigaciones Legislativas Última Reforma: P.O. Núm. 255, Segunda Parte, 22-12-2020</p>
--	---

CARRERA JUDICIAL DE GUERRERO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 66.- La carrera judicial comprende las siguientes categorías: (reformada, p.o. 19 de julio de 2011) I.- Titulares de los órganos: a).- Magistrado; b).- Juez de Primera Instancia del Estado;</p> <p>TITULARES DE LOS ÓRGANOS</p> <p>a) Magistrados</p> <p>b) Juez de primera instancia del estado</p> <p>c) Juez de paz</p> <p>d) Auxiliares de los órganos.</p> <p>a) Secretario general de acuerdos y secretario auxiliar del Tribunal Superior de Justicia.</p> <p>b) Secretario de acuerdos y proyectista de juzgado de Primera Instancia.</p> <p>c) Secretario de acuerdos y proyectista de juzgado de paz.</p> <p>d) Actuario.</p>	<p>Artículo 66 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Libre y Soberano de Guerrero número 129. Julio de 2011</p>

CARRERA JUDICIAL DE HIDALGO

CARRERA	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 156.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Actuario, actuaria y/o notificador o notificadora; de Juzgado o Sala; II. Secretario o secretaria de acuerdos y/o de amparos y/o de estudio y cuenta; III. Juez o Jueza.</p> <p>Artículo 157.- El ingreso y promoción para las categorías de la carrera judicial se realizará conforme al procedimiento de los concursos de oposición convocados por el Consejo de la Judicatura.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo. Última reforma publicada en el alcance tres del periódico oficial: 13 de septiembre de 2021.</p>

CARRERA JUDICIAL DE JALISCO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 181.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia Especializado; II. Juez de Primera Instancia Mixto; III. Secretario General de Acuerdos de Tribunal; IV. Subsecretario General de Acuerdos de Tribunal; V. secretario Relator de Magistrado; VI. Secretario de Acuerdos de Sala; VII. Secretario de Acuerdos de Juzgado Especializado de Primera Instancia; VIII. Secretario Conciliador de Juzgado de Primera Instancia; IX. Secretario de Juzgado Especializado de Primera Instancia; X. secretario de Juzgado Mixto de Primera Instancia; XI. Notificador; XII. Actuario; y XIII. Juez Menor y Juez de Paz.</p>	<p>Artículo 181 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Jalisco del mes de julio del año 1997. Decreto Número 16594.</p>

CARRERA JUDICIAL DE MICHOACÁN

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 117.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia; II. Secretario de Acuerdos de Sala; III. Secretario Proyectista de Sala; IV. Secretario de Acuerdos de Juzgado; V. secretario Proyectista de Juzgado; VI. Oficial de Sala; VII. Jueces menores o comunales; VIII. Actuario o Notificador; y, IX. Escribiente.</p>	<p>Artículo 117 texto original. Ley publicada en el periódico oficial del Estado de Michoacán, el 3 de diciembre de 2014, Tomo: clx, número: 90, octava sección.</p>

CARRERA JUDICIAL DE MORELOS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 58.- El personal de la administración de justicia del Estado será de confianza o de base, de acuerdo con la naturaleza de la función que desempeñe. Son empleados de confianza, aquéllos cuya actividad implique funciones de dirección, administración, inspección o vigilancia. En su caso, es de aplicación supletoria de la presente ley, la del Servicio Civil del Estado de Morelos, teniendo las siguientes categorías: I.- Administrador de Juzgado; II.- Secretarios de acuerdos de los juzgados, independientemente de las funciones que desempeñen, ya sea civiles, familiares, mercantiles, laborales y penales, y actuarios de los propios juzgados; III.- Secretarios de acuerdos y actuarios de los juzgados menores; IV.- Empleados de las diversas oficinas administrativas; V.- Taquimecanógrafos; VI.- Mecanógrafos; VII.- Auxiliares de oficina y técnicos judiciales; VIII.- Intendentes del tribunal; y, IX.- Oficiales de intendencia.</p>	<p>Artículo 58 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, reforma del 06 de octubre del año 2021.</p>

CARRERA JUDICIAL DE NAYARIT

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 11 (SIC).- La Carrera Judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia. Tendrá por objeto garantizar el derecho de los ciudadanos y los servidores judiciales respectivamente a ingresar, ascender y promoverse con base en criterios de igualdad de oportunidades, objetividad, desempeño, actualización y profesionalización en el ejercicio de su cargo.</p> <p>Artículo 12.- La carrera judicial comprende en su orden, los cargos siguientes: I. Actuario o notificador de Juzgado. II. Actuario o notificador del Tribunal Superior de Justicia. III. secretario de acuerdos de Juzgado de primera instancia. Secretarios de Acuerdos de las Salas del Tribunal Superior de Justicia. V. secretario de estudio y cuenta del Tribunal Superior de Justicia VI. Secretario General de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia; y VII. Juez.</p>	<p>Artículo 11 y 12 Reglamento de la Secretaría de la Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de Nayarit.</p> <p>Fecha de publicación: 12 de julio de 2021.</p>

CARRERA JUDICIAL DE NUEVO LEÓN

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 125.- El ingreso, formación, permanencia, promoción, especialización, evaluación y reconocimiento de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado, se dará en el contexto del Sistema de Carrera Judicial que establece el presente Título y las disposiciones aplicables, mismo que se regirá</p>	

<p>por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia.</p> <p>Artículo 126.- En la Carrera Judicial existirán las siguientes categorías:</p> <p>I. Juez de Primera Instancia;</p> <p>II. Juez Menor;</p> <p>III. Secretario de Pleno o de Sala;</p> <p>IV. Secretario de Juzgado de Primera Instancia;</p> <p>V. Secretario de Juzgado Menor;</p> <p>VI. Actuario; y,</p> <p>VII. Escribiente.</p>	<p>Artículo 125 y 126 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Nuevo León.</p> <p>Última Reforma: 20 de mayo 2022</p>
---	---

CARRERA JUDICIAL DE OAXACA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 60.- La carrera judicial se integra por las siguientes categorías:</p> <p>I. Juez de primera instancia;</p> <p>II. Secretario de acuerdos de Sala o Tribunal Unitario;</p> <p>III. Secretario de estudio y cuenta de Sala o Tribunal Unitario;</p> <p>IV. Secretario proyectista de juzgado; y</p> <p>V. Secretario de acuerdos de juzgado.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Oaxaca. 03 de septiembre de 1999.</p> <p>Reglamento de la carrera judicial de Oaxaca.</p> <p>Fecha de publicación 5 de agosto de 2000</p> <p>Ultima reforma incorporada 5 de noviembre de 2001.</p>

CARRERA JUDICIAL DE PUEBLA

CATEGORIAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 125.- La carrera judicial se integrará por las siguientes categorías:</p> <p>I. Juez de distrito o de región judicial; II. Secretario de Acuerdos, Jurídico y Relator del Tribunal; III. Secretario de Acuerdos de Sala; IV. Secretario de Estudio y Cuenta de Sala; V.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado. 08 de noviembre de 2021.</p>

secretario de Acuerdos de Juzgado; VI. Secretario de Estudio y Cuenta de Juzgado; VII. Juez Municipal; VIII. Actuarios y Diligenciaros; IX. Oficial Mayor, y X. Juez de Paz.	
--	--

CARRERA JUDICIAL DE QUERÉTARO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 140.- La Carrera Judicial comprende las siguientes categorías: I. Juez de primera instancia; II. Secretario de Acuerdos del Pleno, del Consejo de la Judicatura y de la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia, secretario de Acuerdos y secretario Proyectista de segunda instancia y Coordinador de Gestión Jurídico Administrativa;</p> <p>III. Juez menor; IV. Secretario Auxiliar de Acuerdos de segunda instancia; V. secretario de Acuerdos de primera instancia; VI. Secretario Proyectista de primera instancia, auxiliar jurídico y analista jurídico VII. Actuario de segunda instancia, de primera instancia y de juzgado menor y notificador. VIII. secretario de Acuerdos de juzgado menor y secretario Proyectista de juzgado menor; IX. Secretario de Incoación, Secretario de Atención al Público, Secretario Administrativo, Auxiliar de Acuerdos, Auxiliar de Audiencias, auxiliar de causas, auxiliar de salas y auxiliar de actas; X. Secretaría Ejecutiva “A”, Secretaria Ejecutiva “B”, Secretaria Taquimecanógrafa, Secretaria de Proyectista de segunda instancia, Auxiliar Técnico de juzgado, acordista de primera y de segunda instancia, Auxiliar de Juzgado, Oficial Judicial de primera instancia, Oficial</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Querétaro del 2016.</p>

<p>Judicial de segunda instancia, Oficial de Atención al Público; XI. Secretaria, Mecnógrafo y Oficial Judicial, de juzgado menor; XII. Oficial de Actas y Oficial de Atención al Público; y XIII. Archivista de segunda instancia, de primera instancia y de juzgado menor.</p>	
--	--

CARRERA JUDICIAL DE QUINTANA ROO

<p>CATEGORÍAS</p>	<p>FUNDAMENTACIÓN</p>
<p>Artículo 116.- La Carrera Judicial estará integrada por las siguientes categorías: A) Tribunal Superior de Justicia del Estado, Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz. I. Juez de Primera Instancia; II. Juez de paz; III. Secretario General de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia; IV. Secretario de Acuerdos de Sala; V. secretarios de Estudio y Cuenta de los Magistrados del Tribunal Superior de Justicia; VI. Secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia; VII. Secretario de Estudio y Cuenta de Juzgado de Primera Instancia; VIII. Secretario de Acuerdos de Juzgado de Paz.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Quintana Roo. (REFORMADO, P.O. 30 DE AGOSTO DE 2013)</p>

CARRERA JUDICIAL DE SAN LUIS POTOSÍ

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 148.- La carrera judicial, para efectos jurisdiccionales, estará integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia; II. Juez Menor; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) III. Secretario General de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia; IV. Secretario de Acuerdos; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) V. secretaria o secretario Instructor; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) VI. Secretaria o secretario de Acuerdos de Juzgado Menor; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) VII. Secretaria o secretario de Estudio y Cuenta; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) VIII. Subsecretaria o Subsecretario del Supremo Tribunal de Justicia; (ADICIONADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) IX. Subsecretaria o Subsecretario, y (ADICIONADA, P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) X. Actuaría o Actuario.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de San Luis Potosí.</p> <p>Última reforma publicada en el periódico oficial: el sábado 22 de mayo de 2021 Ley publicada en la Edición Extraordinaria del Periódico Oficial del Estado, el sábado 15 de octubre de 2005.</p>

CARRERA JUDICIAL DE SINALOA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 110.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Magistrados de circuito; II. Juez de distrito; III. Secretario General de Acuerdos de la Suprema Corte de Justicia o de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; IV. Subsecretario General de Acuerdos de la Suprema Corte de Justicia o de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; V. secretario de Estudio y Cuenta de ministro o secretarios</p>	<p>Artículos 105 y 110 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sinaloa.</p> <p>Última reforma publicada en el periódico oficial: el sábado 22 de mayo de 2021. Ley publicada en la Edición Extraordinaria del Periódico Oficial del Estado, el sábado 15 de</p>

<p>de Estudio y Cuenta e Instructores de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; VI. Secretario de Acuerdos de Sala; VII. Subsecretario de Acuerdos de Sala; VIII. Secretario de Tribunal de Circuito o secretario de Estudio y Cuenta de las Salas Regionales del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; IX. Secretario de Juzgado de Distrito; y X. Actuario del Poder Judicial de la Federación.)</p>	<p>octubre de 2005.</p>
--	-------------------------

CARRERA JUDICIAL DE SONORA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 118.- El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, con excepción de los Magistrados del Supremo Tribunal de Justicia, se hará mediante el sistema de carrera judicial a que se refiere el presente Título, la cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p> <p>Artículo 124.- La carrera judicial se integra por las siguientes categorías: I.- Magistrado Regional de Circuito; II.- secretario general de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia; III.- Juez de Primera Instancia; IV.- Secretario Proyectista del Supremo Tribunal de Justicia; V.- Secretario Proyectista de Tribunal Regional de Circuito; VI.- Secretario de Acuerdos de Tribunal Regional de Circuito; VII.- Secretario Auxiliar de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia y de Tribunal Regional de Circuito; VIII.- Secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia; IX.- Actuario Ejecutor; y X.- Actuario Notificador.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Sonora.</p> <p>Fecha de publicación: Última reforma incorporada: 12 de diciembre de 1996</p>

CARRERA JUDICIAL DE TABASCO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 164.- La carrera judicial es el mecanismo mediante el cual se garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, ascenso y permanencia de los servidores públicos, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica, este Reglamento, los acuerdos generales del Pleno del Consejo y las demás disposiciones legales aplicables.</p> <p>Artículo 165.- La carrera judicial, estará integrada por las categorías siguientes: I. Juez; II. Secretario instructor; III. Administrador Regional; IV. Proyectista de Juez o Conciliador Judicial; V. jefe de Unidad de Causa; VI. Secretario Judicial; VII. Jefe de Unidad de Sala; VIII. Encargado de sala; y IX. Actuarios o Notificadores. A</p>	<p>Artículo 164 y 165 del Reglamento Interior del Estado de Tabasco.</p> <p>Reformado P.O. 8117 de 20 de jun del 2020.</p>

CARRERA JUDICIAL DE TAMAULIPAS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 15.- El Supremo Tribunal de Justicia complementará su integración con: I.- Un Secretario General de Acuerdos; II.- Dos Subsecretarios Generales de Acuerdos; III.- Un Secretario de Acuerdos para cada Sala; Los Secretarios Relatores; V.- Los Actuarios; VI.- Los Archivistas. VII.- Los Titulares de las Dependencias que esta Ley establezca; así como también el demás personal que realice funciones de Dirección, Administración, Vigilancia o Fiscalización.</p> <p>Título Cuarto Servidores Públicos del Poder Judicial Capítulo I De la Designación Artículo 82.- En todo lo referente a servidores públicos judiciales, las vacantes definitivas, las</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas del 19 de diciembre del 2000.</p>

<p>provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán ocupadas por quienes se encuentren en la categoría escalafonaria que corresponda, tomando en cuenta su aptitud, antigüedad, servicios prestados y cumplimiento en su función. Los nombramientos de servidores públicos judiciales se extenderán a favor de personas letradas, con capacidad y honestidad relevantes que justifiquen la continuidad en el cargo y que acrediten haber cursado y aprobado los programas implementados por el Centro de Actualización Judicial, así como aprobar y haber sido seleccionados en el examen de méritos para el cargo. Se procurará que en la designación se siga el escalafón conforme al siguiente orden de categorías, sin menoscabo de la mejor capacidad, cualidades personales y morales de quienes no estén ubicados en el mismo: I.- Magistrados al Supremo Tribunal de Justicia; II.- Jueces de Primera Instancia; III.- Secretarios de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia, Secretarios de las Salas, Secretarios Relatores del mismo tribunal y Actuarios; IV.- Jueces Menores; V.- Subsecretario de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia; VI.- Secretarios de Acuerdos y Secretarios Relatores y Actuarios de los Juzgados de Primera Instancia; Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Pág. 23 H. Congreso del Estado de Tamaulipas LVIII Legislatura VII.- Secretarios y Actuarios de los Juzgados Menores; y, VIII.- Escribientes.</p>	
---	--

CARRERA JUDICIAL DE TLAXCALA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 94.- La Carrera Judicial estará integrada por las siguientes categorías: I. En el Tribunal: a) secretario de Acuerdos de las Salas. b) Proyectista. c) Diligenciarlo. d) Oficial de Partes. II. En los Juzgados: a) Juez. b) secretario de Acuerdos. c) Proyectista. d) Diligenciarlo. e) Oficial de Partes.</p>	<p>Artículo 94 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tlaxcala. Última reforma 10-Feb-2016.</p>

CARRERA JUDICIAL DE VERACRUZ

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
Artículo 121.- La Carrera Judicial se integrará por las categorías siguientes: I. Juez de Primera Instancia; II. Secretario de Acuerdos o de Estudio y Cuenta de los Tribunales y Salas del Poder Judicial; III. Secretario de Acuerdos de Primera Instancia; IV. Secretario de Estudio y Cuenta de Primera Instancia; y V. Actuario del Poder Judicial.	Ley Orgánica del Poder Judicial de Veracruz. De Ignacio de la Llave del H. Congreso del Estado de Veracruz Secretaría General Coordinación de Investigaciones Legislativas Última Actualización 16 de marzo de 2021.

CARRERA JUDICIAL DE YUCATÁN

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
CAPÍTULO CUARTO CATEGORÍAS DE LA CARRERA JUDICIAL Artículo 10.- Categorías. La Carrera Judicial estará integrada por las categorías de juez de primera instancia, secretario general de acuerdos, secretario de acuerdos de sala, secretario de acuerdos, secretario instructor, administrador de juzgado, secretario de estudio y cuenta, coordinador de causa, coordinador de sala, encargado de sala, secretario auxiliar, facilitador o mediador, actuario, notificador, oficial de juzgado, oficial de mediación, técnico judicial, encargado de actas y asistente legal.	Reglamento de Carrera Judicial del Poder Judicial de Yucatán del 02 de mayo del año 2022.

CARRERA JUDICIAL DE ZACATECAS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
CAPITULO QUINTO DE LOS SERVIDORES DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA EN FUNCIONES JURISDICCIONALES. Artículo 20.- Integración El Tribunal Superior de Justicia para ejercer funciones	

<p>jurisdiccionales, contará además, con los siguientes servidores públicos: I. Un Secretario General de Acuerdos del Pleno; II. Un secretario de acuerdos para cada una de las Salas; III. Los secretarios de estudio y cuenta que se requieran y permita el presupuesto, para cada uno de los magistrados; IV. Los directores, subdirectores y jefes de las unidades de apoyo a la función jurisdiccional que se establezcan; V. Los actuarios, notificadores, oficiales de partes y secretarios auxiliares, necesarios, cuyas funciones se organizarán con las modalidades que determinen los reglamentos y acuerdos generales.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas, Reforma del año 2012.</p>
--	--

Cuadros Resumen de elaboración propia.

Con el contenido proporcionado en la Matriz de Categorías de Carrera Judicial, queda evidenciado que, la posibilidad de fortalecer la carrera judicial a nivel nacional; aun resulta distante y una labor ardua por lo mucho que se tiene que homologar en criterios y normatividad; pero eso no significa que en un futuro no muy lejano se inicien con las actividades pertinentes para lograrlo, sumando diversas voluntades políticas y jurídicas.

Por lo que, respecta al Poder Judicial del Estado de México; junto con la Ciudad de México y Querétaro; son los poderes judiciales que cuentan con una Carrera Judicial conformada por categorías actualizadas, de las más robustas y específicas; lo cual permite y permitirá diseñar e implementar sistemas de evaluación a la “medida” y que con su adecuado desarrollo fungirán como ejemplos a replicar en el resto de la República Mexicana.



**PODER JUDICIAL
DEL ESTADO DE MÉXICO**

Apartado IV

**Hacia un Modelo de
Evaluación del
Desempeño Judicial,
para la ratificación de
juzgadores y
juzgadoras.**



IV. Hacia un Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial, para la ratificación de juzgadores y juzgadoras.

4.1. La idoneidad del perfil de los juzgadores en toda evaluación

Cómo se ha abordado a lo largo de la presente investigación; resulta una imperiosa necesidad transitar a modelos de evaluación del desempeño judicial para cada uno de los perfiles que conforman la Carrera Judicial; toda vez que, ya se cuenta con la cultura de la evaluación del desempeño laboral en el Poder Judicial de la entidad y ello permite iniciar evaluaciones del desempeño concreto de cada categoría judicial.

Derivada de la entrevista realizada en el mes de septiembre, al titular de la Dirección de Carrera Judicial de la Escuela Judicial del Estado de México; se tiene identificada la clara e impostergable necesidad de fortalecer el proceso de ratificación de jueces y juezas a través de una evaluación formal, homogénea y continúa, que evidencie con mayor exactitud los resultados y la eficiencia de la labor que realizan los impartidores de justicia conforme al perfil que requiere el sistema de carrera judicial.

Para efectos de la presente investigación; la propuesta va dirigida a juzgadores en materia civil y penal; sin soslayar otras materias como: laboral, mercantil, justicia para adicciones, justicia restaurativa, para adolescentes, etcétera; sin embargo debe tenerse claro que se sugiere iniciar por los perfiles *lato sensu* y posteriormente diseñar lo correspondiente a las especialidades mencionadas.

Ergo propósito del presente modelo, integrar elementos objetivos que permitan conocer razonablemente la idoneidad de las y los concursantes a desempeñar el cargo de Juez con información válida, confiable y pertinente, apegada a criterios técnicos.

Las características de la etapa de evaluación, consideraría la evaluación de conocimientos generales y de conocimientos por perfil específico; evaluación de pensamiento crítico y evaluación de competencias profesionales en situación específica, por cierto algunas de ellas ya se realizan, pero de acuerdo a la pericia evaluatoria de los integrantes del sínodo y no por un esquema homogéneo de evaluación; lo cual permitirá contar con los elementos documentados para atender las diversas inquietudes que manifiestan en la interposición de recursos de inconformidad.

Y se insiste en que, el pronunciamiento que ha hecho en su Plan Estratégico 2020-2025 (:20) el Presidente Magistrado Dr. Ricardo A. Sodí Cuellar, en el Eje Rector I denominado de la Interdependencia Judicial, en la línea de acción número dos, se manifiesta lo siguiente: *“Preservar criterios objetivos e imparciales en los procesos de Designación de Jueces y magistrados, citando: Garantizar procesos de designación, promoción y permanencia del personal transparente e igualitario. Así como, contar con procesos de designación de jueces y magistrados bajo estándares internacionales.”* Esto va perfectamente de la mano con el último encuentro que realizó la Red Mundial de Integridad Judicial y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) en el año 2018, sobre cómo: *“proteger la independencia judicial en procesos de evaluación del desempeño de operadores de justicia, a través de estándares internacionales. Los criterios a considerar son: la independencia judicial y fungir como un proceso motivacional que aliente a la continua preparación del operador de justicia; y no evaluar en ningún sentido sus veredictos judiciales”* (Disponible en); como confusamente se ha llegado a abordar en los espacios de reflexión y diálogo del tema.

Pero no sólo se ha abordado en la dogmática la importancia y trascendencia de la Carrera Judicial y de su respectiva evaluación y filtros de selección; diversos instrumentos internacionales han ofrecido las pautas para su implementación a nivel mundial y su mejor desarrollo con miras a fortalecer los estados democráticos y de Derecho, como el nuestro.

El Principio número 10 de los Principios Básicos de las Naciones Unidas relativos a la Independencia de la Judicatura establece que:

“Las personas seleccionadas para ocupar cargos judiciales serán personas íntegras e idóneas y tendrán la formación o las calificaciones jurídicas apropiadas [...]. En la selección de los jueces no se hará discriminación alguna por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o condición [...]” (UNODC,2013:25)

El Estatuto del Juez Iberoamericano también establece en el artículo 12 que: “los mecanismos de selección [...] estarán orientados, en todo caso, a la determinación objetiva de la idoneidad de los aspirantes.”

El Comité de Derechos Humanos ha destacado en varias ocasiones la importancia que los Estados garanticen que los procedimientos de selección y nombramiento de juezas y jueces se basen exclusivamente en criterios objetivos y transparentes para evaluar los méritos de los candidatos en lo que se refiere a su idoneidad, competencia y honorabilidad de conformidad con los principios de independencia e imparcialidad.

También se encuentran los Principios Básicos de las Naciones Unidas relativos a la independencia de la judicatura, que fueron aprobados por el Séptimo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, en septiembre de 1985, en Milán, Italia.

Concretamente en el rubro denominado “Competencia profesional, selección y formación” se estipula lo siguiente:

Principio número diez.- “Las personas seleccionadas para ocupar cargos judiciales serán personas íntegras e idóneas y tendrán la formación o las calificaciones jurídicas apropiadas. Todo método utilizado para la selección de personal judicial garantizará que éste no sea nombrado por motivos indebidos. En la selección de los jueces, no se hará discriminación alguna por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión política o de otra índole, origen

nacional o social, posición económica, nacimiento o condición; el requisito de que los postulantes a cargos judiciales sean nacionales del país de que se trate no se considerará discriminatorio. La ley garantizará la permanencia en el cargo de los jueces por los períodos establecidos, su independencia y su seguridad, así como una remuneración, pensiones y condiciones de servicio y de jubilación adecuadas”. (UNODC,2013:28)

También se invoca el Principio número trece, el cual expresa: “El sistema de ascensos de los jueces, cuando exista, se basará en factores objetivos, especialmente en la capacidad profesional, la integridad y la experiencia”. (UNODC,2013:28)

Finalmente, los Principios de Bangalore sobre la Conducta Judicial, desarrollan el alcance de los requisitos de integridad, capacidad e idoneidad de las personas que aspiran a ejercer el cargo de magistradas y magistrados.

Con lo antecedido, es necesario tener presente las competencias profesionales y laborales que se requieren generar o perfeccionar; contenidos que se acerquen a la realidad laboral; pero se insiste en la necesidad de formalizar metodológicamente.

4.2. El Proyecto Alfa Tuning

Cabe señalar que en Bruselas, en el mes de junio del año 2006, se llevó a cabo la Primera Reunión Conjunta de Tuning América Latina con Europa, proyecto que tuvo la meta de intercambiar información entre instituciones de educación superior, favoreciendo el desarrollo de la calidad, de la efectividad y transparencia; así que en dicho espacio, se reflexionó acerca de las competencias específicas para enseñar y evaluar las competencias jurídicas en Latinoamérica, determinándose las siguientes:

1. Conocer, interpretar y aplicar los principios generales del Derecho y del ordenamiento jurídico.
2. Conocer, interpretar y aplicar las normas y principios del sistema jurídico nacional e internacional en casos concretos.
3. Buscar la justicia y equidad en todas las situaciones en las que interviene.
4. Estar comprometido con los derechos humanos y con el Estado social y democrático de Derecho.
5. Capacidad de ejercer su profesión trabajando en equipo con colegas.
6. Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios como experto en Derecho, contribuyendo de manera efectiva a sus tareas.
7. Comprender adecuadamente los fenómenos políticos, sociales, económicos, personales y psicológicos, entre otros, considerándolos en la interpretación y aplicación del Derecho.
8. Capacidad para usar la tecnología necesaria en la búsqueda de la información relevante para el desempeño y la actualización profesional.
9. Capacidad para aplicar criterios de investigación científica en su actividad profesional.
10. Capacidad para aplicar sus conocimientos de manera eficaz en un área determinada de su profesión.
11. Capacidad de enfrentar nuevas situaciones y contribuir a la creación de instituciones y soluciones jurídicas en casos generales y particulares.
12. Capacidad para redactar textos y expresarse oralmente en un lenguaje fluido y técnico, usando términos jurídicos precisos y claros.
13. Capacidad para analizar una amplia diversidad de trabajos complejos en relación con el Derecho, y sintetizar sus argumentos de forma precisa.
14. Capacidad para tomar decisiones jurídicas razonadas.
15. Comprender y relacionar los fundamentos filosóficos y teóricos del Derecho con su aplicación práctica.
16. Demostrar conciencia crítica en el análisis del ordenamiento jurídico.
17. Capacidad de actuar jurídica y técnicamente en diferentes instancias administrativas o judiciales con la debida utilización de procesos, actos y procedimientos.

18. Capacidad para decidir si las circunstancias de hecho están suficientemente claras para poder adoptar una decisión fundada en Derecho.
19. Actuar de manera leal, diligente y transparente en la defensa de intereses de las personas a las que representa.
20. Considera la importancia y pertinencia del uso de los medios alternativos de solución de conflictos (MASC). Olano,H. (2007). "Proyecto Tuning: Una Propuesta de Competencias Jurídicas para Colombia" en *Redalyc*. [En línea] Año/ volumen 21.No.016. Noviembre, Universidad de la Sabana Chía, Colombia, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx> [Accesado el 01 de octubre de 2019]

En dicha sesión del Proyecto Tuning-América Latina, se solicitó a 18 países participantes, delinear las competencias jurídicas, conforme a su realidad y necesidades; por ejemplo en México la labor fue asignada a la Universidad de Colima y de Guadalajara, y el Plan Curricular de la Licenciatura en Derecho de la Universidad Autónoma de Guanajuato.

Es entonces cuando nos damos cuenta que la educación y formación del Derecho se trata de saber cómo los actos en que intervienen los interesados de un asunto jurídico se relacionan con otros actos y cuánto significan económica y socialmente hablando. Actuar desde la función de un mero "operario de acciones legales", reduce la condición de la noble dignidad del abogado. Sólo la educación concebida como crecimiento intelectual, moral y espiritual, puede llevar al especialista en Derecho, prestador de servicios simbólicos-analíticos, a cumplir sus objetivos de un modo profesional, efectivo y eficaz. (Hernández, 2007:34-35)

Así que, teniendo de referencia las aportaciones del Proyecto Alfa Tuning, como el primer catálogo de competencias en la formación laboral; lo cual es de gran relevancia; toda vez que, al tener claro y preciso las competencias que se desean identificar en un perfil judicial como el de los juzgadores; el o los instrumentos de evaluación del desempeño judicial resultarán más eficaces por la objetividad y exactitud en su ponderación.

4.3. Evaluación de Conocimientos Generales y de Conocimiento por Perfil Específico.

¿Cuáles son los conocimientos mínimos requeridos para fungir como jueza o juez?, independientemente de la materia para la que se concursa para la ratificación, y con ello estructurar la evaluación correspondiente.

Derivado con lo que cuenta el Poder Judicial de la Ciudad de México y del estado de Querétaro, respecto al tema; la que suscribe Dra. Claudia González Jiménez proporciona de manera contextualizada las características a identificar y exigir en el perfil de los servidores judiciales.

Competencias fundamentales.

Ahora bien, armonizando las diversas competencias que recaen en la figura de los juzgadores, se proporciona el siguiente esquema:

- a. La y el juez en su toma de decisiones;
- b. La y el juez como conductor del proceso;
- c. La y el juez frente a la administración de su juzgado;
- d. La y el juez fortalece su profesión.

A continuación se desglosará en qué consiste cada competencia que integra el perfil de juzgador.

El juzgador en la toma de decisiones.

Identifica y delimita la controversia, analiza y distingue la Litis, de los hechos y del Derecho.- Evalúa intereses y posiciones de partes, así como posibles implicaciones para la aplicación e interpretación del Derecho, la administración de justicia y el impacto en las relaciones sociales.

Valora la prueba y establece los hechos en su contexto y con la mejor información posible, con uso apropiado de las reglas de la lógica formal y del sentido común; con actitud de compromiso y objetividad.

Interpreta y aplica el Derecho de conformidad con los principios y valores que lo rigen con perspectiva de los derechos humanos, de conformidad con la disposición constitucional.

Ejerce apropiadamente la retórica judicial haciendo uso del análisis crítico, el razonamiento lógico y valorativo, para perseguir la adecuada, justa, eficaz y efectiva aplicación del Derecho; para sustentar sólidamente su resolución, debidamente motivada y fundamentada, y expresarla persuasivamente en forma escrita y verbal.

El juzgador como conductor del proceso.

Ejerce la comunicación como elemento esencial del desarrollo del proceso, a través de la escucha activa y reflexiva, así como en el uso del lenguaje corporal; con el ejercicio de la retórica jurisdiccional.

Dirige y conduce de forma imparcial, el proceso en lo adjetivo y sustantivo, con base en los principios de igualdad, contradicción, publicidad, inmediación, acceso a la justicia y demás aplicables al asunto.

Resuelve objeciones y promociones con técnica, en forma reflexiva, aplicando los principios de igualdad y contradicción en el debate de audiencia.

El juzgador en la administración del juzgado.

Es líder y se apoya en personal, recursos materiales y auxiliares de la justicia, los cuales usa con efectividad, eficiencia y eficacia para la adecuada administración de justicia.

Ejercita el liderazgo a través del ejemplo y de la rendición de cuentas; considerando como teleología principal el servicio a la sociedad.

Administra eficientemente los recursos materiales y humanos, incentivando el trabajo colaborativo.

Forma y apoya el desarrollo profesional de su personal para el fortalecimiento del tribunal y de la administración de justicia para el beneficio de los justiciables y de la sociedad en general.

Adaptabilidad a nuevos criterios y formas de trabajar; derivada de la significativa experiencia de la pandemia por Covid-19; se evidenció la imperiosa necesidad de que los jueces en calidad de líder en su espacio laboral, se encontrarán receptivos al uso de nuevas tecnologías y a los diversos criterios de cuidado pronunciados por autoridades de carácter interno y externo; teniendo siempre claro, brindar el servicio a la sociedad a pesar de las incertidumbres sanitarias.

El juzgador fortaleciendo su profesión.

Desempeña su ejercicio profesional con los más altos estándares éticos, desarrollando la templanza y el razonamiento de los aspectos externos e internos que puedan afectar su independencia y objetividad.

Se compromete, actúa y participa en el fortalecimiento de la profesión por la sociedad en general, al compartir su conocimiento y experiencia, en la docencia y formación para la carrera judicial, en foros y conferencias.

Actúa reflexivamente conforme a altos estándares éticos de la profesión en y fuera de su ámbito laboral.

Por lo que, teniendo claro que se requiere identificar en los concursantes a ratificarse en su desempeño como servidores públicos judiciales; se facilita la construcción de los instrumentos específicos de evaluación.

Realizando una labor ecléctica y dogmática; considerando el Estado del Arte del tópico; se propone para aplicar las respectivas evaluaciones, lo siguiente:

La Evaluación de Pensamiento Crítico.

Evalúa las habilidades lógico-cognitivas requeridas por las y los concursantes aspirantes y/o ratificación para resolver problemas y obtener conclusiones razonadas después de identificar, analizar, interpretar y evaluar los asuntos o reactivos que se le presentan de manera escrita o gráfica.

La Evaluación de Competencias Profesionales en Situación Específica.

Se refiere a diseñar un examen que evalúa la aptitud de la o del concursante para expresar de forma oral razonamientos judiciales ante un asunto, haciendo especial énfasis en la identificación de la controversia, la evaluación de la prueba, establecimiento de los hechos, interpretación y aplicación del Derecho, retórica, expresión y comunicación de la resolución.

Las y los concursantes deberán resolver, frente al jurado o sínodo, un asunto seleccionado por este, atendiendo problemas jurídicos que se encuentren contenidos en el mismo y acerca de los cuales serán cuestionados con base a criterios establecidos.

Se recomienda utilizar un instrumento de medición conformado por reactivos de opción múltiple con tres opciones de respuestas, de las cuales solo una es la correcta. La estructura, longitud y tiempo de aplicación del examen.

Así mismo en la presente etapa de evaluación se recomienda realizar con presencia de público y que sea video grabada; al respecto, el poder judicial del estado, así lo lleva acabo; sin embargo, se sugiere fortalecer el aspecto de la audiencia, realizando invitaciones en tiempo y forma a las universidades, colegios y barras de abogados y académicos de diversas instituciones judiciales; como sucede en Coahuila de Zaragoza, Nuevo León y en la Ciudad de México.

Evaluación Psicométrica

Esta etapa sirve para detectar la estructura de personalidad y adaptación de las personas al contexto laboral. Las evaluaciones psicométricas se utilizan para conocer las competencias para ejecutar determinada actividad, llamado perfil laboral, tomando en cuenta el potencial de desarrollo de la o el concursante evaluado. Se integra una batería de pruebas psicológicas que permite mantener la objetividad en el proceso de evaluación al analizar y contrastar resultados elaborando un informe final de la o el evaluado y especificando si es apto o no para el puesto requerido. Con ello se pueden obtener elementos objetivos para valorar la presencia de rasgos patológicos que pudieran generar situaciones de conflicto.

No puede omitirse mencionar que, el Poder Judicial del Estado de México realiza dicha evaluación a todos sus aspirantes pertenezcan o no las categorías judiciales; sin embargo en el proceso de ratificación para juzgadores; ese aspecto ya no es considerado y no se le aplica; lo cual ayudaría en demasía fortalecer el aspecto de la idoneidad de los servidores judiciales en activo; no es adecuado conservar la primera y única evaluación psicométrica desde el ingreso del juez o jueza; sin ir de la mano con las evaluaciones sexenales de ratificación.

La función de la y el juez se define por el principio de independencia y autonomía. Estos principios tienen implicaciones tanto en el fuero externo como en el interno. Desde el fuero externo, la independencia y autonomía de la y el juez significa que, en su función jurisdiccional sustantiva no se encuentra supeditado jerárquicamente a alguna autoridad; excepto al Derecho y a los principios rectores de seguridad y justicia. Es en ese sentido que, la independencia y autonomía de la función judicial es un elemento fundamental del Estado de Derecho. Toda autoridad ejecutiva, legislativa o jurisdiccional, de cualquier nivel de gobierno, y todo particular, se encuentran obligados a respetar y acatar las resoluciones judiciales y a no interferir con dicha independencia y autonomía.

En la *praxis*, las decisiones de las y los jueces se encuentran sujetas a revisión, sistema por el cual las resoluciones y jurisprudencias de las Salas del Tribunal

Superior de Justicia y los tribunales federales, se constituyen como obligatorias para los impartidores de justicia.

Desde el ámbito interno, la independencia y autonomía de la y el juez significa que, sus decisiones se basan en el Derecho y no subjetivamente en sus valores personales. Así que, actúan siguiendo una ética de responsabilidad y no de convicción personal. Para garantizar su independencia y autonomía interna, el perfil demanda vocación y actitud de conocimiento propio, pensamiento crítico, serenidad y fortaleza de carácter. Consecuentemente como actitud personal e institucional se procura el cuidado de sí mismo y de otros, en su salud física y psico-emocional. Éste último aspecto, se sugiere que, se inicien con procesos de contención y desahogo emocional para nuestros juzgadores, de manera habitual; ya que, la carga emocional que reciben en los asuntos que atienden y resuelven, a largo plazo pueden generar desgastes emocionales o disminución de empatía.

Para la adecuada realización de la función judicial, la figura del juez cuenta con una serie de recursos humanos y materiales a su disposición, bajo su dirección y autoridad; por ello requiere de competencias profesionales gerenciales de administración, supervisión, dirección y liderazgo para el adecuado desempeño del juzgado y por ende del tribunal. A estas alturas del presente documento, es posible identificar que los procesos de evaluación de la carrera judicial para ingreso y ratificación de jueces han sido adecuados, investidos de objetividad; sin embargo para hacer frente a las nuevas exigencias metodológicas y normativas de carácter internacional; falta robustecer el sistema meritocrático de evaluación del desempeño laboral, hacia la evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de jueces y juezas; como resultado de una evaluación continua de seis años, con su respectiva retroalimentación para re-conducir de ser necesario aquellos operadores de justicia que se alejan de los principios deontológicos de su labor y/o se rezagan en la actualización de su importantísima responsabilidad, para acabar con la desatinada práctica de evaluarlos en su conjunto en un periodo muy corto de evaluación, al culminar el cargo que desempeñan cada seis años.

Así que, el primer paso para cimentar un Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial para el proceso de Ratificación de jueces y juezas en la entidad, versa en la necesidad de generar el marco normativo *ex profeso* para ello; bajo la modalidad de ***Reglamento y Lineamientos del Concurso de Ratificación por Oposición, para la designación y ratificación de los juzgadores del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México*** y la respectiva ***Guía de Evaluación***; aprovechando el momento coyuntural de la reciente Ley Orgánica, la cual de manera innovadora y acertada contempla la Coordinación General de Evaluación.

CONCLUSIONES

Primera.- Los procesos de selección y promoción de funcionarios judiciales están directamente vinculados con el principio de independencia, el cual es esencial para que la justicia se imparta de manera imparcial y con calidad; garantizando la separación de poderes y se fortalece el Estado de Derecho.

Segunda.- El sistema de Carrera Judicial, brinda legitimidad a los poderes judiciales al asegurar que sus funcionarios cuenten con perfiles idóneos para el desempeño del cargo, dado que son seleccionados con base en el mérito, mediante procesos rigurosos, transparentes y objetivos.

Tercera.- Para entender la evaluación del desempeño judicial, se requiere tener claro ¿qué es la evaluación del desempeño laboral?, la cual con beneplácito viene realizándose en el poder judicial local. En la Declaración de Copán, San Salvador del año 2004, establece que; la evaluación es un componente imprescindible para identificar las capacitaciones materiales, recursos o retroalimentación que requieren los funcionarios para mejorar su trabajo y su desarrollo profesional.

Cuarta.- En el año 2017, la Oficina de las Naciones contra la Droga y el Delito pronunció que: los sistemas de evaluación del desempeño, la inspección y la auditoría pueden producir efectos en la independencia del poder judicial. Señalando además que, las evaluaciones del desempeño de los funcionarios de carrera judicial, deben realizarse de manera periódica y basada en mecanismos objetivos.

Quinta.- Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien estructurado es altamente conveniente y trae beneficios a todos los actores involucrados: empleador y empleado. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos al ver recompensado su dedicación, profesionalismo y actuar ético.

Sexta.- Los modelos y experiencias internacionales del Poder Judicial de Costa Rica y de Perú; resultan ser los más adecuados y cercanos a nuestro esquema de

carrera judicial y a las realidades que convergen en la exigencia de realizar evaluaciones periódicas para los jueces y magistrados que suelen ser los funcionarios con mayor exigencia social en su idoneidad y pulcritud en su desempeño.

Séptima.- Los servidores públicos judiciales de carrera judicial adscritos al Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, que conformaron la población muestra del diagnóstico de la presente investigación; manifiestan una aceptada cultura de la evaluación de su desempeño laboral; lo que permitirá la implementación formal y homologada de la evaluación del desempeño judicial para cada categoría de la carrera judicial.

Octava.- La vigente Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México publicada el seis de octubre del presente año; proporciona dos grandes pilares para llevar acabo a corto plazo la evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de juezas y jueces. Respecto al primer sostén, una clasificación muy específica y concreta de las áreas que conforman el servicio de carrera, en tratándose de las áreas del servicio; del área jurisdiccional; archivística y área de logística y vigilancia. La que incumbe al presente documento, es la tipificación de diecinueve categorías en el área jurisdiccional. (Que permitirá desarrollar los perfiles *ex profesos* que se requieren para los procesos de evaluación).

Novena.- El segundo pilar con el que se implementaría el modelo de evaluación del desempeño judicial, para el proceso de ratificación de las juezas y jueces; recae en la figura de nueva creación y única en todo el país; denominado Coordinación General de Evaluación; quien por ley, elaborará los criterios y aplicará los procesos de evaluación para la totalidad de los servidores públicos.

Décima.- El presente documento proporciona las bases de los perfiles específicos para juzgadores y plantea el tipo de evaluaciones a considerar, basado en competencias; con lo que coadyuvará a la ardua labor de la Coordinación General de Evaluación del poder judicial mexiquense.

Fuentes de Consulta

Bibliografía:

Bernales Pacheco, Manuel Ignacio. La Evaluación de Jueces. Ed. Poder Judicial del Perú, 2017.

Hernández F., Juan Abelardo; Ramírez García, Hugo Saúl y Olaiz González, Jaime. “nuevos perfiles de la educación jurídica en México”. Ed. Porrúa y Universidad Panamericana. 2ª ed. México, 2007.

México Evalúa. “20 RECOMENDACIONES PARA CONSOLIDAR LA CARRERA JUDICIAL”. Ed. Tinker Foundation. México, 2021.

Artículo de Investigación:

Jiménez, Mayor Juan F. (2007). “Carrera Judicial y Evaluación del Desempeño” Revista 009 “Derecho y Cambio Social” año IV, 2007. [en línea] disponible en: <http://www.justiciayderecho.org.pe/revista4/articulos/Carrera%20J.pdf>. [Accesado el 27 de enero de 2022]

Olano, H. (2007). “Proyecto Tuning: Una Propuesta de Competencias Jurídicas para Colombia” en Redalyc. [En línea] Año/ volumen 21.No.016. Noviembre, Universidad de la Sabana Chía, Colombia, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx> [Accesado el 06 de mayo de 2020]

Documentos Oficiales:

Declaración de Copán- San Salvador del año 2004.

Estatuto del Juez Iberoamericano.

Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica, 2019

Naciones Unidas de Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado. Principales estándares internacionales sobre derechos humanos. Aplicables a la elección de magistradas y magistrados de las Altas Cortes de Justicia.

Plan Estratégico 2020-2025 del Poder Judicial del Estado de México.

UNODC. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. “Guía de Recursos para Reforzar la Integridad y Capacidad Judiciales”, 2021.

Informe de Labores de los años 2019, 2020 y 2021 del Poder Judicial del Estado de México.

Normatividad:

Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación, del 7 de junio de 2021.

Ley Orgánica de cada Poder Judicial de las treinta y dos entidades federativas.

Reglamentos de Carrera Judicial de las treinta y dos entidades federativas.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México de 1995.



PODER JUDICIAL
DEL ESTADO DE MÉXICO

ANEXOS